

# BOETSEER JE BAAN

Hoe je lol houdt in je werk zonder van baan te veranderen

DE CRISIS MAAKT HET LASTIG OM VAN BAAN TE VERANDEREN. HOE VOORKOM JE DAT JE ONTWIKKELING KNARSEND TOT STILSTAND KOMT? 'JE HEBT ALTIJD EEN BEETJE INVLOED OP HOE JE BAAN ERUITZIET.' Tekst **Cathalijne Boland** Illustraties **Claudie de Cleen**

Aan het begin van zijn carrière had hij last van spreekangst. 'Ik vond het heel spannend, had last van black-outs.' Nu staat hij zonder met zijn ogen te knipperen voor een zaal met duizend

mensen. 'Ik heb het mezelf geleerd, gewoon door het te blijven doen, te blijven oefenen.'

Arnold Bakker, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie in Rotterdam, zette door omdat hij het geven van prestaties essentieel vindt voor zijn praktijk als wetenschapper. 'De reacties uit de zaal brengen me geregeld op ideeën voor nieuw onderzoek. En omdat er vaak mensen uit organisaties in het publiek zitten, blijf ik op de hoogte van wat er in de praktijk speelt.'

Hij is niet de enige wetenschapper die iets moest overwinnen op dit vlak. 'Om wetenschap te bedrijven, moet je een introverte kant hebben. Ik ben van nature behoorlijk introvert, maar je kunt je extraverte kant dus trainen, en

ik denk dat je daarmee je persoonlijkheid voor een deel kunt veranderen.'

Bakker is bekend van zijn onderzoek naar bevlogen werknemers, mensen die min of meer verliefd zijn op hun werk, maar zonder eraan verslaafd te zijn. Naar schatting gaat het in Nederland om twaalf procent van de werkenden. 'We hebben ontdekt dat vooral bevlogen mensen er hard aan werken om ook bevlogen te blijven. Ze wachten niet lijdzaam af, maar gaan zelf op zoek naar ontplooiingsmogelijkheden. Ze vragen bijvoorbeeld actief om steun en feedback. Wie bevlogen is, blijft zich ontwikkelen en wie zich ontwikkelt, blijft bevlogen. Je komt in een positieve spiraal terecht.' Bevlogenheid is ook een kenmerk van uitblinkers, op welk terrein dan ook –

de sport, de muziek, de kookkunst, de wetenschap. Wat kun je daar, als een van de 88 procent nog niet (of niet langer) bevlogen werknemers van opsteken? Als je wilt blijven groeien in je werk, moet je dan vooral inzetten op wat je leuk vindt, niet toevallig meestal de dingen waar je toch al goed in bent? Of moet je vooral inzetten op het verbeteren van je zwakke punten?

#### Bloed, zweet en tranen

De manier waarop Bakker zijn spreekangst te lijf ging, is een zuiver voorbeeld van *deliberate practice*. Dat is welbewuste, doelgerichte training om je zwakke punten te verbeteren, en dat gaat niet vanzelf natuurlijk. Dat kost bloed, zweet en tranen. Toppers doen aan deliberate practice, ►



#### JOB CRAFTING

- Zelf of samen met collega's mooier maken van je eigen werk door concrete aanpassingen in taken, relaties, cognities of context
- Je werk beter aan laten aansluiten op je persoonlijke interesses, capaciteiten, behoeften en sterke kanten

#### SPECIALISEER

- 'Durf te zeggen: hier ben ik écht heel goed in. Dwing af dat jij de bijbehorende klussen krijgt, doordat iedereen automatisch aan jou moet denken.'

#### ONGRIJPBARE UITBLINKERS

- 'Uitblinken blijft iets ongrijpbaars. Voor een deel is het ook geluk. Hoeveel mensen hebben er nu een baan die ze echt met liefde doen?'

#### VIJF FACTOREN

- Voorspellen je 'employability':
- 1. Beroepsexpertise
- 2. Anticipatie: wat heb je nodig om inzetbaar te blijven?
- 3. Persoonlijke flexibiliteit
- 4. Organisationsensitiviteit

12%

■ Van de werknemers is bevlogen.  
BRON: ARNOLD BAKKER, HOOGLEERAAR  
ARBEIDSEN ORGANISATIEPSYCHOLOGIE



WAAR  
BEN JE  
EIGENLIJK  
MEE  
BEZIG?

ontdekte hoogleraar psychologie Anders Ericsson in 1993 bij een onderzoek naar de prestaties van violisten aan het conservatorium in Berlijn. De potentiële solisten bleken op hun twintigste al tienduizend uur gestudeerd te hebben, terwijl de minder goede studenten (zeg maar de latere muzikleraren) op iets meer dan vierduizend uur waren blijven steken. De '10.000-uren regel' is inmiddels nogal een eigen leven gaan leiden: hoeveel uur je moet investeren om de top te bereiken, hangt namelijk sterk af van je vakgebied. Waar het op neer komt, is dat je in elk geval aanzienlijk méér oefent dan je concurrenten. En doelbewuster: je brengt in kaart wat je zou moeten verbeteren, stelt jezelf doelen die zowel ambitieus als realistisch zijn, maakt een planning, en je houdt in de gaten of je ontwikkeling volgens die planning verloopt. Ook in de kantoortuin kun je het principe van deliberate practice toepassen, blijkt uit een studie van de Duitse arbeidspsychologen Sabine Sonnentag en Barbara Kleine onder honderd verzekeringsagenten. Bijvoorbeeld door 'mentale simulatie' (van tevoren bedenken welke situaties zich voor kunnen doen en hoe je daarop zou kunnen reageren), door te experimenteren met nieuwe werkwijzen of strategieën, zelf te evalueren hoe dat ging, anderen om feedback te vragen, collega's of vakspecialisten om informatie en advies te vragen, enzovoort. Eigenlijk alles wat je doet met de intentie om er beter door te worden. Zelfs een doorsnee vergadering kan op die manier bijdragen aan je ontwikkeling. Bewust bezig zijn met leren, dus. En opnieuw: juist de toppers blijken dat te doen. Zo zei Karin van Gilst, oud-hoofdredacteur van dit blad en tegenwoordig directeur van Weekbladpers Tijdschriften, onlangs nog in een interview dat ze al jarenlang dagelijks bijhoudt wat ze heeft geleerd.

#### Acceptabel zesje

Bewust oefenen oké, maar waarin precies? "Taken waar je geen drive voor hebt en waar je een vier of een vijf in bent, daar kun je met heel veel moeite een acceptabel zesje in worden, maar nooit een acht." Marianne van Woerkom, universitair docent human resource studies in Tilburg, ziet meer heil in de 'sterkepuntenbenadering' die momenteel opgang doet in haar vakgebied.

'Als het om leren en ontwikkelen gaat, denken de meeste mensen aan wat ze nog niet, maar wel zouden moeten kunnen. Terwijl je veel sneller kunt groeien als je de vraag omdraait: waar liggen mijn sterke punten, en hoe kan ik mijn werk zo kneden dat ik daar optimaal gebruik van kan maken?'

Dat wordt *job crafting* genoemd, in het Nederlands vertaald als 'zelfsturing' (ook wel 'baanboetsen' of 'sleutelen aan je baan'). Om je baan naar je hand te kunnen zetten, is het eerst en vooral van belang om na te gaan wat je sterke punten zijn.

'Mensen zijn helemaal niet gewend daarover na te denken', zegt Van Woerkom. 'Ze weten dat er in sollicitatiegesprekken naar gevraagd zal worden, en dan zeggen ze maar wat. Vaak iets heel algemeen, zoals "ik ben wel goed met mensen". Dan heb je dus niet geanalyseerd wanneer je fluitend naar huis gaat, en welke patronen je daarin kunt ontdekken.'

Van Woerkom zou eerder adviseren om dagelijks een cijfer te geven aan je werkplezier en na te gaan waar dat door beïnvloed werd, dan dagelijks op te schrijven wat je geleerd hebt. 'Want je zou ook iets geleerd kunnen hebben wat je vervelend vindt om te doen.'

#### Droombaan is karikatuur

Maar werk kan niet alleen maar leuk zijn. 'Iedere baan heeft een zekere mate van corvee', schrijven Mark van Vuuren en Luc Dorenbosch in *Mooi werk*, een handboek over job crafting.



### 'JE GAAT OPEEN ANDERE MANIER NAAR HETZELFDE WERK KIJKEN, BIJVOORBEELD DOOR TE BEDENKEN WAAROM JOUW WERK (NOG STEEDS) BELANGRIJK IS'

De auteurs (respectievelijk universitair docent organisatiecommunicatie en onderzoeker bij TNO) willen geen goeroes zijn die iedereen een droombaan beloven. 'Het is een karikatuur dat iedereen alles kan bereiken als hij of zij het maar graag genoeg wil. De maakbaarheid is niet volledig. Al was het alleen maar omdat je je in een sociale omgeving bevindt waarbij je je

bij elk voornemen moet afvragen: wat gunt men mij te zijn?' Maar ze willen wel uitdragen dat je altijd een beetje invloed hebt op hoe je baan eruitziet. Dat beetje invloed, 'job craften' dus, begint ermee dat je uitgebreid stilstaat bij je huidige functie. Waar ben je eigenlijk mee bezig de hele dag? Welke taken nemen de meeste tijd in beslag? Zijn dat ook de bezigheden waarvoor je ooit voor je vak gekozen hebt? Pas na die analyse ga je bedenken hoe je méér kunt krijgen van wat je graag doet of zou willen doen, en minder van de taken die je niet liggen. Er zijn grofweg vier manieren om dat te doen. Manier één is iets toevoegen aan je werk – contacten bijvoorbeeld, of taken. Stel, collega X verzorgt al heel lang vijf keer per maand rondleidingen voor nieuw personeel. Dat lijkt jou ook leuk om te doen. Je vraagt of je een keer een rondleiding van hem

#### CURSUS (1)

■ Slechts 7% van de totale tijd waarin werknemers leren heeft betrekking op formeel leren tijdens cursussen et cetera. We leren vooral op het werk zelf, door te doen.

BRON: EEN LEVEN LANG LEREN IN NEDERLAND, ROA 2011

#### CURSUS (2)

■ 'Een goede cursus werkt als een katalysator. Je ziet weer nieuwe dingen in je functie die je kunt ontwikkelen. En als medewerkers worden getraind, stijgt ook de productiviteit van hun teamleden.'

BRON: ANDRIES DE GRIP, HOOGLEERAAR SCHOLING EN ARBEIDSMARKT

#### INFORMEEL LEREN

■ Percentage van de werktijd besteed aan leerzame taken:

Gemiddeld 31%

Jongeren 40%

Ouderen 25%

BRON: ROA LEVENSLANG LEREN ENQUÊTES 2004, 2007 EN 2010



► over mag nemen, onder zijn begeleiding. Of je vraagt of je eens mee mag naar een bepaalde klant, en of jij dan het gesprek mag voeren.

Dorenbosch: 'Vaak is de angst dat je collega dan denkt dat jij zijn werk wilt afpakken, maar dat valt in praktijk erg mee. De meeste mensen vinden het waardevol als ze een ander iets kunnen leren.'

Manier twee is van taak veranderen, bijvoorbeeld door het deel van je werk waar je een hekel aan hebt, te ruilen met taken waar je collega's een hekel aan hebben. 'Het is eigenlijk jammer', zegt Dorenbosch, 'dat al die POP-verslagen bij de manager in de la blijven liggen. Waarom geen "groepsontwikkelplan"? Het zou in veel gevallen handig zijn als je collega's zouden weten op welk gebied je je verder wilt ontwikkelen, en op welk gebied juist niet.'

Manier drie is 'iets oplossen'. Dat houdt in dat je je zwakke kanten, voor zover ze essentieel zijn voor je werk, ontwikkelt tot je ze op een acceptabel niveau hebt gebracht, bijvoorbeeld door het volgen van een taal cursus. Het kan ook op relationeel vlak liggen: een misverstand uitpraten bijvoorbeeld, of een training volgen in persoonlijke effectiviteit. 'Sommige dingen kun je niet blijven wegduwen.'

Manier vier, ten slotte, is 'afstoten': je neemt een beslissing over de onderdelen van je werk waar je je energie niet meer op gaat richten. Of welke lastige klanten en veeleisende collega's je voortaan probeert te ontwijken.

Kan dat allemaal zomaar? Het is in elk geval erg zelfsturend, en hoe beter je zelf weet te verwoorden welke kant je op wilt en waarom, hoe makkelijker het voor anderen wordt om je daarbij te helpen. Van de andere kant: niet alle managers zullen ervoor openstaan. 'Het valt me op dat de sterke puntenbenadering in organisaties vaak alleen met de mond beleden wordt', zegt Marianne van Woerkom. 'Dan hebben ze

bijvoorbeeld een "talentmanagementsysteem", waarbij ze tien procent van het personeel tot het talent rekenen. Die tien procent wordt op alle mogelijke manieren in zijn loopbaanontwikkeling ondersteund, de rest niet. Dat is toch een rare boodschap aan de overige negentig procent.'

#### Crisis te lijf

Job crafting is ook het antwoord als je door de crisis niet meer van je plek afkomt. (De ondertitel van *Mooi werk luidt: Naar een betere baan zonder weg te gaan*). Overigens is het überhaupt een misverstand dat je geld van baan zou moeten veranderen omdat je anders per definitie zou vastroesten, en dat is maar goed ook, want de meeste mensen zijn niet zo mobiel. In de periode 2003-2009 wisselde jaarlijks gemiddeld 5,6 procent van de Nederlandse beroepsbevolking van baan (Enquête Beroepsbevolking, recentere cijfers niet beschikbaar). Daarbij geldt: hoe ouder de werknemer, hoe kleiner de kans dat hij van baan verandert. Boven de 35 neemt de mobiliteit al sterk af, boven de 50 wordt die zeldzaam.

'Je mag wel op dezelfde functie blijven zitten, als die maar om de drie tot vijf jaar een andere inhoud krijgt', zegt Beate van der Heijden, hoogleraar strategisch HRM in Nijmegen. 'Je moet je competentiegebied steeds verder uitbreiden, maar dakpansgewijs. Dus niet jobhoppen naar een totaal nieuw competentiegebied, zodat je weer helemaal opnieuw moet beginnen.'

Niet van baan veranderen wordt wél problematisch als je niet meer bijleert. Dergelijke stilstand hangt sterk met leeftijd samen, zegt Van der Heijden. 'Wij zien bij veertig jaar al een significante knik.' Hoe ouder de werknemer, hoe minder aandacht de werkgever voor diens mobiliteit heeft; kansen op training en opleiding nemen af. Van de weeromstuit lijken de veertig-plussers het er zelf ook bij te laten zitten.

WAAR  
BEN JE  
EIGENLIJK  
MEE  
BESIG?

#### 'WIE BEVLOGEN IS, BLIJFT ZICH ONTWIKKELLEN WIE ZICH ONTWIKKELT, BLIJFT BEVLOGEN'

'Ze participeren minder in netwerken. Als ze dat al doen, blijft het vaak bij de borrel op vrijdagmiddag; ze zoeken geen multidisciplinaire samenwerkingsverbanden meer op. Als ze al een training volgen, maken ze nauwelijks uitstapjes meer naar aangrenzende of nieuwe expertisegebieden. Ze volgen ook minder management- of algemene persoonlijke vaardigheidstrainingen. Terwijl die juist voorspellende waarde hebben voor duurzame inzetbaarheid.'

De 'oudere' werknemer blijft steeds dichter bij huis. Terwijl hij zich zou moeten blijven ontwikkelen.

Of in elk geval zou moeten blijven craften. Want dat kan ook als je geen mogelijkheden meer ziet tot verandering. Die crafting-techniek heet 'cognitief herevalueren': je gaat op een andere manier naar hetzelfde werk kijken, bijvoorbeeld door te bedenken waarom jouw werk (nog steeds) belangrijk is. Voor de organisatie, of voor de maatschappij.

Als ook dat niet lukt, kun je je altijd nog op een hobby storten. Wie weet zit daar zelfs werk in. Arnold Bakker: 'Veel mensen zoeken bevologenheid niet zozeer in hun baan, maar in een sport, een kunstverzameling of een eigen bedrijfje. Als je leest over mensen die een omslag maken, waren ze daar in hun vrije tijd vaak al langer mee bezig. Ik ken veel mensen met zo'n uit de hand gelopen hobby.'

REDACTIE@INTERMEDIAR.NL

#### LEERZAME TAKEN

■ Percentage van de werktijd dat hoger opgeleiden besteden aan leerzame taken:

Taken die nieuw zijn 5%

Samenwerken met mensen van wie ik veel kan leren 9%

Samenwerken met mensen die veel van mij kunnen leren 14%

#### NIET-LEERZAME TAKEN

■ Percentage van de werktijd dat hoger opgeleiden besteden aan niet-leerzame taken:

Routinewerk 40%

Vergaderen 12%

#### 55+

■ 'De baan-baanmobiliteit bij werknemers tussen de 25 en 35 jaar is ongeveer drie keer zo groot als de baan-baanmobiliteit bij werknemers tussen de 55 en