



# HR, waak voor verwatering van beroepen

Docenten en verplegend personeel lijden steeds meer onder hun administratieve taken. Stelselmatige beroepsverwatering ligt op de loer. Tijd voor HR om in te grijpen.

**Tekst** Luc Dorenbosch

Van een willekeurige vacaturewebsite geplukt: een beschrijving van het takenpakket voor een baan als algemeen verpleegkundige niveau 4. "Hij of zij voert complexe zorgtaken uit, levert een bijdrage aan multidisciplinaire cliëntenzorg, stelt diagnoses op ten aanzien van het zorgplan, draagt bij aan de ontwikkeling van de organisatie door het coachen en onderwijzen van verzorgenden én draagt zorg voor verslaglegging en rapportage zowel in- als extern conform geldende afspraken." Een takenpakket dat je zou verwachten bij dit beroep.

## Noodklok

En toch is dit niet heel het baanverhaal. Wat eigenlijk in elke vacaturetekst ontbreekt, is de tijd die men in verhouding kwijt is aan elk van deze taken. Want afgaand op de signalen uit de zorgsector loopt het daar op dit moment mis. De verslagleggings- en rapportagetaken (lees: papierwerk) staan in de vacaturetekst vermeld op de laatste plaats. Dat kun je met recht misleidend noemen als ze in de algemene praktijkbeleving van verpleegkundigen qua tijd op de eerste plaats staan. Mi-

nister Schippers gaf onlangs gehoor aan het luiden van de noodklok door zorginstellingen die van al het onnodige papierwerk af willen. Exact in dezelfde week doet ook staatssecretaris Dekker dat richting het onderwijs door mee te geven dat de onderwijskwaliteit nooit mag lijden onder de administratie.

Nu is het van alle tijden om papierwerk te verafschuwen als het afleidt van de kerntaken waaraan je wel status, eer en voldoening ontleent. Maar als je het van docenten of verpleegkundigen zelf hoort, dan is het meer dan alleen een bron van afleiding en interruptie. De administratietaken eisen in sommige gevallen 40 procent tot 50 procent van de officiële werktijd op. Dan komt het steeds dichterbij de buurt van stelselmatige beroepsverwatering, makkelijk te herkennen aan de uitroep: 'Ik heb helemaal geen tijd meer om verpleegkundige te zijn!' (Of een ander beroep natuurlijk...)

Toch zal de druk op beroepen zoals we ze nu kennen, blijven. Maar een dreigende verwatering is zeker een zaak voor HR voordat het tot beroepsvernedering leidt.

## Maak met elkaar weer zichtbaar wat de kern van het beroep is

Je kunt beroepsverwatering als volgt zien. Stukje bij beetje besteed je in je werk meer tijd aan taken die niet in lijn liggen met je oorspronkelijk beroepskeuze en die vaardigheden of een houding vragen die zich buiten je beroepsdomein bevinden. De kern verwatert. Soms gaat het zelfs minder geleidelijk en vraagt een wetswijziging ineens heel anders met je werk om te gaan. Denk aan de *compliance*-eisen die nu aan bankemployees worden gesteld. Of de overname door een Amerikaans bedrijf dat heel anders kijkt naar aansprakelijkheid. Nu weet elke professional dat dingen veranderen en dat je beroepsmatig meewontwikkelt, totdat die professional beseft dat de ingeslagen weg hem of haar steeds verder weg brengt van de kern van zijn of haar vak.

### Job creep

Modern is dan op dat moment medewerkers te bewegen tot *job crafting*; het sleutelen aan je baan terug in de juiste richting. Maar het proces dat eraan vooraf gaat, heeft ook een (lelijke) naam: *job creep*. Amerikaanse wetenschappers Van Dyne en Butler Ellis maakten het in een publicatie uit 2004 expliciet. Job creep gebeurt, omdat medewerkers die telkens weer een klein beetje andersoortig werk erbij gaan doen, het signaal aan anderen afgeven dat dat dus blijkbaar bij het werk hoort. Het is als notuleren. Je hebt ooit een keer (te snel) 'ja' gezegd en vervolgens kom je er maanden later achter dat collega's en leidinggevendenden je als de notulist zijn gaan beschouwen. Je hebt een verwachting gewekt, en nu zit je er voor altijd aan vast. Ze zijn zelfs teleurgesteld in jou persoonlijk als je ermee op zou houden.

Dit 'notulisteneffect' treedt dus ook op beroepsniveau op. Zeer zichtbaar is dit het geval in het onderwijs. Hier zijn docenten overwerk normaal gaan vinden. Er wordt zelfs gesteld dat één fte in het onderwijs in werkelijkheid vaak 1,3 fte is. Er wordt weliswaar niet ingeboet op de directe lessen, maar buiten het klaslokaal groeit de

tijd die men spendeert aan zowel extra taken als administratie. Dat levert burn-outs op, maar ook het gevoel dat het eervolle onderwijsvak verwatert.

Het rare, maar verklaarbare is: men is het gaan accepteren. Zelfs het klagen erover lijkt onderdeel te zijn geworden van de beroepsmores. Dat doe je als docent. En zo blijft het onderwijs zich in zijn eigen wurggreep houden. Of erger: men stelt klassenassistenten aan om docenten meer tijd te geven hun administratie te doen (waarbij ze minder tijd besteden aan onderwijstaken). Er zijn scholen die snappen dat dat de boel alleen maar verder verwatert. Zij zoeken de oplossing juist in het aanstellen van administratieassistenten.

### Identiteitsstress

Interessant is dat er steeds meer wetenschappelijk onderzoek verschijnt naar de effecten van beroepsverwatering. Mooie degelijke studies komen van de Zwitser Semmer en collega's. Zij onderzochten of werknemers meer gestrest en contraproductief zijn wanneer het takenpakket hun professionele identiteit schendt. Ze bevroegden de mate waarin werkenden 'on-

rechtmatige' taken hadden die in de eigen perceptie niet in het werk thuishoorden, omdat ze als onredelijk of onnodig worden beschouwd. Semmer stelt dat deze illegale taken een bron van identiteitsstress kunnen zijn. En dat gaat verder dan werkdruk of het wel of niet leuk vinden van bepaalde taken. Hun bevindingen bevestigen dat. Zowel gezondheidsklachten als contraproductief gedrag komen meer voor bij werknemers die hun baan in toenemende mate zien verwateren.

### Beroepsveredeling

Het is niet makkelijk beroepsverwatering tegen te gaan. Deels doen werknemers er dus vaak ongemerkt aan mee. Deels is er een fors krachtenveld dat organisaties dwingt om ook nieuwe taken op te pakken, terwijl oude taken verdwijnen door bijvoorbeeld de stand der techniek.

Populairder dan ooit zijn de publicaties over beroepsvernietiging door dreigende robotisering. Maar ook meer dan ooit hoor je weer de term vakmanschap vallen. Voor HRM is het zaak om dreigende beroepsverwatering geen beroepsvernedering te laten worden. Dat zou duiden op een situatie waar het werk zodanig geen recht meer doet aan de arbeidskracht, trots en het intellect van werknemers, dat ze geen gevoel meer hebben met het vak dat ze uitoefenen. Organisaties zouden de kracht van beroepsidentificatie niet moeten onderschatten, ook al lever je daarmee mogelijk wat organisatieflexibiliteit in. Zet in op beroepsveredeling en maak weer met elkaar zichtbaar wat de kern van het werk is en blijft, ondanks dat werk altijd op onderdelen zal veranderen. Bewaak het beroep zonder het in beton te gieten.



**Luc Dorenbosch**  
 zelfstandig ondernemer  
 bij Debaaningieurs.nl