

INHOUD

Deel I: Mooi Werk?

1 Mooi Werk – een inleiding	8
2 Wat vind je eigenlijk van je werk?	22
3 Hoe is het allemaal zo gekomen?	35
4 Zie je het voor je?	47
 Intermezzo: wat ga je doen?	 56

Deel II: job crafting!

5 Sleutel eens aan je baan	62
6 De kern van je werk	76
7 Wat je zoekt in Mooi Werk	92
8 Naar een betere baan!	114
 Intermezzo: hoe vergaat het je?	 155
9 Terugblik: zes weken later...	157
 Literatuur	 162
 Dankwoord	 166

1 MOOI WERK – EEN INLEIDING

De beste manier om dit boek te beginnen: leg het even weg. Pak je agenda er eens bij. Kijk hem door. Blader (of scroll) rustig door de afgelopen weken en de weken die eraan komen. En vraag je af: wat ben ik aan het doen?

En, wat zag je? Bevalt je wat je ziet? Wat heb je vorige week gedaan? Wat staat je deze week te doen? Hoe vul jij de dagen op je werk? Misschien ben je verzeild geraakt in projecten waar je niet meer uit komt. Je administreert. Je vergadert. Eerder was e-mail een onderdeel van je werk, nu is e-mail je werk geworden. Je agenda slibt dicht en je hobbelt van de ene dag in de andere. Een vervreemdende ervaring. Als je even erover nadenkt, vraag je je af: heb ik als kind ook gedroomd van zo'n baan? In je bange dromen misschien. Je baan overwoekert je leven. Soms herken je jezelf al bijna niet meer als je in de spiegel kijkt.

Soms overvalt je dan een gevoel van opstand. Alles moet helemaal anders! Ik ga het helemaal anders doen. 'Morgen begin ik meteen,' zingt Huub van der Lubbe. Om daaraan toe te voegen: 'en zo zit ik iedere avond.' Het is er weer niet van gekomen. En elke keer als je faalt in je voornemen om het anders te gaan doen, wordt je geloof kleiner dat het er ooit echt nog eens van gaat komen.

Soms hoor je over mensen die het wel allemaal anders gaan doen. Er zijn er die het najagen van hun droom door een camera laten vastleggen, zodat je op televisie kunt volgen hoe de realiteit hun idealisme wurgt. Het gedroomde hotel in Toscane blijkt een lekkende hut die alleen een paradijs is voor de boktor. De plaatselijke klusser blijkt een oplichter. De kinderen kunnen niet wennen op school. Er zijn te weinig gasten en de gasten die er zijn vinden het eten niet lekker. Zittend op de bank en kijkend naar al die ellende op het scherm drink je nog een biertje op de moed van deze dromers. En je bedenkt: alles anders is ook niet alles.

Maar ergens blijft het knagen. Het beste deel van je leven ben je het grootste deel van de dag aan het werk. Mag je dan verwachten dat het meer oplevert dan alleen brood op de plank? Waarom lukt het dan vaak niet om er meer van te maken? Het moet toch mogelijk zijn om je werk zo te beïnvloeden dat het

beter bij je past, zónder dat je direct moet emigreren om wijnboer te worden in Zuid-Frankrijk. Of zonder dat je je bedrijf, baas en collega's verruilt voor een andere plek. Maar hoe moet dat dan? Waar moet je beginnen?

We beginnen met een omweggetje: om te begrijpen wat de mogelijkheden zijn om je werk aan te passen, moet je begrijpen hoe deze mogelijkheden zijn ingeperkt. Daarvoor is het nodig te zien hoe de moderne werkomgeving wordt gedefinieerd door controle. Doordat er allerlei directe en indirecte vormen van controle zijn, word je begrensd in je mogelijkheden om zelf te doen wat je wilt. Een zekere begrenzing is goed en noodzakelijk, want zonder zaken als afstemming, coördinatie en controle zouden de meeste van onze banen helemaal niet bestaan. Maar soms lijkt die begrenzing te zijn doorgeschoten.

Werk als vorm van controle

Wij verstaan nu heel wat anders onder werk dan een aantal eeuwen geleden. Pas sinds de industriële revolutie zijn er op grote schaal fabrieken, werkplaatsen en groothandels gekomen waardoor mensen gingen werken op een andere plaats dan in en om het huis. Werk werd daardoor losgekoppeld van het huiselijke leven. Je ging weg van huis om 'naar je werk' te gaan. In de fabrieken werd werk opnieuw uitgevonden, met een grote nadruk op controle. Frederick Taylor (1856-1915) is beroemd geworden vanwege zijn zoektocht naar de optimale afstemming van taken om de efficiëntie te vergroten. Op de scheepswerven van de VOC werd trouwens bijna drie eeuwen eerder al veel van dit soort experimenten uitgevoerd door naamloze Hollanders. Maar de geschiedenis heeft namen nodig om innovaties aan toe te schrijven. In dit geval is dat Taylor geworden.

Taylor vond ook een nieuw beroep uit. Hij nam mensen in dienst die zich puur en alleen bezighielden met de bedrijfsvoering: de managers! Zij bewaakten de voortgang van het werk en controleerden of alle werkenden hun afgebakende taken goed uitvoerden. Deze splitsing betekende het ontstaan van de rollen van werkgever en werknemer. Dit was een nieuwe situatie, waardoor werk radicaal anders werd dan in de tijd voordat er fabrieken waren. Dagloners zijn van alle tijden, maar deze massale, structurele en gecontroleerde verdeling tussen controleurs en uitvoerders was nieuw. Met het oog op efficiëntie was Frederick Taylor een van de eersten die allerhande arbeidsprocessen systematisch in kaart brachten om het gebruik van alle middelen optimaal op elkaar af te stemmen. Menskracht was zo'n middel, en door allerlei vormen van controle is in de loop der jaren het benutten van die menskracht steeds verder

gestroomlijnd. Simpelweg was het doel van controle de verkwisting van menskracht en tijd te minimaliseren om de efficiëntie te maximaliseren.

De vorm van controle die het gemakkelijkst te herkennen is, is de directe controle. Je leidinggevende staat je op de vingers te kijken en vertelt wat je moet doen. Als hij zegt dat het anders moet, dan doe je dat. Jullie beiden merken direct de consequenties van de verandering. Iets subtieler wordt het al als die menskracht wordt gecombineerd met allerlei machines. Bijvoorbeeld, de weefgetouwen in de textielindustrie hadden een bepaald ritme dat degene die de machine bediende moest volgen. Waar ligt dan de grens tussen het moment dat de mens de machine bedient en het moment dat de machine de mens gaat dirigeren? Onder anderen Karl Marx heeft zich kritisch uitgelaten over de manier waarop mensen gereduceerd werden van een zelfstandig werkend individu tot een radertje in een grote machine. Stephen Barley van de universiteit van Stanford toonde in een recente studie aan dat deze stellingname niet alleen opging voor de tijd van weefgetouwen en stoommachines. Zijn onderzoek laat zien dat e-mail tegenwoordig steeds meer bepalend wordt voor de werkdag van mensen op kantoor (Barley, Meyerson & Grodal, 2010). Eerst was e-mail een onderdeel van werk, nu is e-mail op veel plaatsen het werk zelf geworden. Het ritme van de dag wordt bepaald door de berichten die zich aandienen en waarvan wordt verwacht dat je er direct op reageert. In Barleys studie komen mensen aan het woord die vertellen over de smartphone die hen in staat stelt om overal aan het werk te zijn. Moderne technologie maakt de afstemming van taken onafhankelijk van de plaats waar je bent. Barley citeert een werknemer die heel blij is met groepsgesprekken per telefoon, vooral omdat ze wanneer een deel van het gesprek voor haar niet relevant is, nog wat e-mail kan wegwerken zonder dat de anderen het merken. Dat had niet gekund wanneer iedereen in dezelfde ruimte zou zitten. Deze vrouw was erg blij met die vrijheid, maar feitelijk bestaat haar vrijheid uit de keuze tussen twee vormen van controle door de apparaten waarmee ze werkt.

Controle kan nog een stap indirecter verlopen dan via een toekijkende controleur of het ritme van de middelen. Technologie zie je nog, maar een bureaucratisch systeem en een organisatiecultuur zijn onzichtbaar. Toch zijn ook dat controlerende systemen die de mogelijkheden beperken om zelf je baan vorm te geven.

Een bureaucratisch systeem dicteert door de hiërarchie de manier waarop je moet werken en wie waar verantwoordelijk voor is. Een voorbeeld: heb je wel eens meegedaan aan een medewerkerstevredenheidsonderzoek? Dat klinkt

als een open uitnodiging om invloed uit te oefenen, waarbij je precies kunt aangeven in welke mate je tevreden bent over belangrijke delen van je werk: de werkdruk, je baas, de ondersteuning, of de arbeidsvoorwaarden. Goed dat ze het vragen, dan kunnen ze er iets mee doen! Dat zou je zeggen. Maar de verantwoordelijke voor je tevredenheid ben je blijkbaar niet zelf. Jij krijgt de mogelijkheid om een score te geven op voorgestructureerde vragen, waarna op basis van allerlei berekeningen de groepen vergeleken kunnen worden en *de leidinggevend* acties kunnen ondernemen. Jij wordt zelf een passieve factor die in een bepaalde werkcontext wordt gezet en daarover een mening heeft. Die mening geef je, misschien zo ongezoeten als je wilt, en daarna hoor je er meer of minder over. Maar de leidinggevende zit aan het stuur, die is 'in control'. Vooruitlopend op wat komen gaat in dit boek, mag je ervan uitgaan dat jij niet als passief en reactief persoon zult worden benaderd. Het is niet dat jij een emmer vol met meningen, gevoelens en attitudes bent die door middel van goedgekozen vragenlijsten leeggegooid kan worden waarna met woeste statistiek een manager een aantal knelpunten kan signaleren. Op groepsniveau wel te verstaan, want anders valt er niets te vergelijken. De uitkomsten van dat soort onderzoek zijn geen goede afspiegelingen van je werk, je werk is veel levendiger dan een groepsgemiddelde, varieert meer dan dat. En je hebt er ook meer invloed op. Een medewerkerstevredenheidsonderzoek is niet slecht en kan ook een duidelijke signaalfunctie hebben, maar het is goed om te beseffen dat het een vorm van subtiele controle is, waarbij iemand anders dan jijzelf uiteindelijk verantwoordelijk is voor je plek op het werk.

Daarnt kwam het woord organisatiecultuur al voorbij. Een organisatiecultuur is een nog minder zichtbare vorm van controle, waarbij je een manier van handelen aanleert waardoor je jezelf gaat controleren. Van binnenuit. Cultuur wordt wel gezien als 'de collectieve programmering van de geest' (Hofstede & Hofstede, 2005). Lees dat zinnetje nog eens. De collectieve programmering van de geest. Zie je waar de controle zit als je geest geprogrammeerd is? Dan gaat het niet langer om toezicht van buitenaf, of een omgeving die jou begrenst (door concrete technologische apparaten of een ordening in een hiërarchisch systeem), maar wordt jijzelf vaak onbewust geprogrammeerd en ga je op een manier denken die aansluit bij de cultuur van de organisatie. De duistere krochten van dat programmeringsproces beschreef George Orwell in het nawoord van zijn boek *1984*. In dat nawoord wordt 'Newspeak' toegelicht. De ultieme controle van die maatschappij zit uiteindelijk niet in het feit dat Big Brother alles ziet (met alle nietsontziende gevolgen van dien), maar in Newspeak.

Newspeak is een zorgvuldig gecomponeerde taal die vastlegt welke woorden beschikbaar zijn voor de maatschappij en hoe die woorden gedefinieerd mogen worden. Door die woorden en hun definities vast te leggen begrenst je de uitdrukkingmogelijkheden van de gebruikers van die taal. Omdat het denken goeddeels afhankelijk is van woorden, worden bepaalde gedachten dus letterlijk *ondenkbaar*. Zoals nieuwe woorden het denken kunnen verruimen, was Newspeak bedoeld om het denkraam te verkleinen. Wanneer bepaalde verboden gedachten niet beschikbaar zijn, is controle door Big Brother overbodig. Alles wat hij zal zien, is vooraf bedacht en goedgekeurd. Dan heb je een wel erg griezelig niveau van controle bereikt.

Newspeak is een briljant voorbeeld van de manier waarop taal een denkinstrument kan zijn. Jammer genoeg belicht Newspeak alleen de negatieve kant van taal. Dit zou de indruk kunnen wekken dat taal vooral beperkend werkt, terwijl nieuwe woorden ook nieuwe mogelijkheden scheppen. Denk maar aan umami. Lange tijd dachten we dat er maar vier basissmaken zijn: zout, zoet, zuur en bitter. Maar er blijkt een vijfde smaak te zijn en dat is umami. Het is een maggi-achtige smaak die je bijvoorbeeld aantreft in bouillonblokjes. Wanneer je dit lekkere, hartige woord eenmaal kent, zul je professor Kikunae Ikeda dankbaar zijn voor de ontdekking van deze smaak in het begin van de vorige eeuw. Want zo werkt het ook: als je het woord kent, zul je de smaak herkennen.

Een ervaring kan dus gestuurd worden door woorden. Daar kun je van alles vinden, en het klopt dat dit fenomeen een bekender ingrediënt is in complottheorieën over totalitaire systemen dan in de keukens van goede restaurants. Voor je werk is het nu van belang om te weten dat gedachten en gedrag gestuurd kunnen worden door taal, groepsjargon en organisatiecultuur. Er zijn allerlei cultuurprogramma's waarbij de kernwaarden van een organisatie worden vastgelegd, maar de resultaten daarvan zijn afhankelijk van de interpretatie van de gebruikte woorden. Maak de volgende definitie maar eens af: 'In onze organisatie zijn we succesvol als we...' Er kunnen honderd kernwaarden zijn, maar als binnen de organisatie het woord succes ondubbelzinnig gedefinieerd wordt in termen van geld, heb je daar je cultuur te pakken. Er zijn andere mogelijkheden om succes te definiëren, bijvoorbeeld in termen van menselijk geluk. Geld kan daarvoor een middel zijn en door een goede bedrijfsvoering kan dat menselijk geluk op langere termijn gecontinueerd worden. Heel belangrijk. Maar het gaat om de sfeer die een woord meeneemt. Wanneer succes een synoniem wordt voor winst, is de cultuur bepaald door de keuze voor een bepaalde interpretatie (versmalling) van het woord succes.

Het had anders kunnen zijn, maar dit is wat wij eronder verstaan. Dergelijke interpretaties programmeren je denken en richten je aandacht onbewust op de waarden die hooggehouden moeten worden. En zo is controle nog weer indirecter geworden.

REFLECTIE

Probeer eens na te gaan hoe controle van invloed is op je dagelijkse werk. Herken je een aantal van de vormen die hier beschreven worden? Wat vind je daarvan?

Tot zover het omweggetje over controle. Hopelijk is je duidelijker geworden dat bij het bepalen van wat je werk is, controle een belangrijke rol speelt. In organisaties wordt die controle vaak buiten jezelf gelegd, waarbij de invloed die je zelf hebt, ondersneeuwt. Daarom gaan wij uit van vrijheidsgraden. Want zoals het een feit is dat anderen controle over je uitoefenen, zo is het ook een feit dat je zelf ruimte en controle hebt om dingen vorm te geven. Die twee gaan samen. Door goed te kijken naar de context waarin je je bevindt, is het mogelijk om situaties te vinden waarin je je werk kunt veranderen. Hoe je dat kunt ontdekken en wat je dan kunt doen met die ruimte, dat is de essentie van dit boek.

Naar een betere baan – zónder weg te gaan?

Dit boek is geschreven voor mensen die werk willen maken van hun baan als een manier van leven in plaats een maandag-tot-vrijdag-manier van doodgaan (vrij naar Terkel, 1974). Ons plan met dit boek is om je kijk op je baan te veranderen. We willen zoeken naar een tussenweg waarbij je niet bij de pakken neerzit als je baan niet helemaal brengt wat je ervan hoopt. Maar ook willen we niet als een stelletje goeroes beweren dat je droombaan voor het grijpen ligt. Dat is namelijk niet zo. We willen je serieus nemen. Daarom willen we in alle nuchterheid nadenken over de plek van werk in je leven en in hoeverre het mogelijk is om je baan te veranderen, zonder *van* baan te veranderen. Ook andere banen hebben nadelen. Het gras bij de burens kan groener lijken dan bij jou, maar ook het gras van die burens heeft zoiets stinkends als mest nodig om te groeien.

REFLECTIE

Wakker worden

Als je maar blijft dromen over die droombaan, probeer dan eens een ontnuchterende oefening te doen. Van welke baan droom je als niemand ervan weet?

Kijk eens naar het leven van iemand die doet wat jij zo graag wilt. Laten we een paar extremen erbij pakken. Zou je graag in een gele trui door de bergen willen rijden? Visualiseer daar dan ook de kilometers spaghetti bij die je daarvoor bij elk ontbijt moet eten. Het afzien. Of de ingegroeide haren in je zitvlak. Oké, laat ook maar. Ben je meer van het Hollywood-achtige scenario? Kijk dan eens hoe gelukkig de mensen echt zijn die een dergelijke baan hebben. Voeg aan de ingrediënten van het sterrendom wel paparazzi en afkickklinieken toe om er een eerlijke bouillon van te trekken. Echt, in veel gevallen is fantaseren over een droombaan net zo'n vijand van een fijne baan als de administratieve rompslomp van de zoveelste verandering die je op je werk ondergaat.

Wat we willen zeggen is dit: je bent geen slachtoffer, een gevangene die helemaal geen keuze heeft. En tegelijk heb je ook niet alles in de hand, waarbij de keuze helemaal aan jou is. De gulden middenweg tussen geen keuzevrijheid en totale keuzevrijheid zoeken we in Mooi Werk. We reiken handvatten aan om Mooi Werk te bereiken door principes die we job crafting noemen. Mooi Werk is het doel, job crafting het middel. Job crafting is het mooier maken van je werk. Met Mooi Werk en job crafting proberen we een aantal extremen te vermijden. We bespreken elk van deze extremen.

Mooi Werk, de middenweg tussen te weinig en te veel

Mooi Werk is een balans tussen te weinig verwachten van je werk (zoals bij eenvoudig werkplezier) of te veel verwachten van je baan (waardoor het een soort seculiere religie wordt).

Te weinig verwachten

Werk mag meer zijn dan alleen maar werkplezier. De hoeveelheid tijd die je op je werk doorbrengt, is zo groot dat je niet tevreden hoeft te zijn met af en toe pret hebben, een beetje leuk je tijd doorkomen. Dat is fijn en voor velen zou dat al veel goedmaken van de chagrijnige situatie waarin ze zich dit moment

bevinden. We hopen met dit boek te helpen om meer werkplezier te vinden, maar het mag wel wat fundamenteeler zijn. Soms zelfs zo fundamenteel dat het ten koste gaat van werkplezier op de korte termijn. Werk mag ook een investering zijn, gericht op een hoger doel dan hedonistisch gekietel op het moment.

Te veel verwachten

Het gevaar is dat die fundamentele zoektocht en het opgeven van werkplezier op de korte termijn doorslaat naar de andere kant, waar werk de enige zinvolle bezigheid is in je leven en je bureau de eerste plaats is waar je iets spiritueels ervaart. Het is wel logisch dat wanneer je op zoek bent naar een betekenisvol leven, je het eerst zult zoeken op de plaats waar je zoveel tijd doorbrengt: je werk. Werk als seculiere religie noemen Ashforth en Vaidyanath dat (2002). Werk als religie gaat ons te ver. Zeker omdat deze religie te grote offers van je vraagt. Relaties en gezondheid kunnen opgaan in de rook van je werk. Wanneer werk het enige zinvolle in je leven is, moet je je hard gaan afvragen wie je nog bent als je met pensioen gaat. Daarover kun je maar beter nu gaan nadenken in plaats van ‘tegen die tijd’ – dan is het te laat.

Het is belangrijk een balans te vinden tussen te veel en te weinig verwachten van je werk. Werk is meer dan alleen maar plezier, maar het hoeft ook niet je leven te worden. Je mag iemand zijn die blij is een baan te hebben, maar voorkom dat je niemand bent wanneer je niet werkt. Deze balans als benadering van werk noemen we Mooi Werk.

Het doel van dit boek is om je te helpen om van je werk steeds meer Mooi Werk te maken. Het gereedschap dat we daarvoor gebruiken noemen we job crafting. Aan de basis van dit concept staat het werk van de professoren Amy Wrzesniewski (Yale) en Jane Dutton (Michigan). Job crafting omvat technieken en inzichten die je kunt inzetten om aan je baan te sleutelen met als doel Mooi Werk. Ook hier proberen we weg te blijven van twee extremen. Aan de ene kant lijkt het ons niet terecht om uit te gaan van werk als onveranderbare grootheid. Aan de andere kant kun je ook niet zomaar doen waar je zin in hebt.

Job crafting

Het risico dat je loopt wanneer je denkt over de mogelijkheid om iets aan je baan te veranderen, is dat je vervalt in een van de twee extreme beelden die er zijn over wat een baan is.

Geen enkele vrijheid

Aan de ene kant lijkt een baan het uitvoeren van een gegeven hoeveelheid taken die een organisatie je opdraagt. Het is slikken of stikken en dus pas je je aan de omstandigheden aan. Je hebt voor deze functie gekozen, dit werk wilde je doen. En nu doe je het dan. Het kan meevallen, het kan tegenvallen, maar je moet ermee leren leven.

Het probleem met dit beeld is dat degene die de baan aanneemt daarmee de speelbal wordt van iets waarop hij of zij zelf geen grip heeft. Hogere machten bepalen de koers en je hebt maar mee te lopen in de maat. Daarmee wordt echt onderschat wat voor verschil mensen kunnen maken. Kijk naar jezelf: ben jij een pop? Je hebt toch handen en hersens gekregen; je weet dat je een verschil kunt maken. Je hebt invloed. Het is niet helemaal aan jou, maar weerloos ben je ook niet.

Alle vrijheid van de wereld

Aan de andere kant bestaat het beeld dat een baan alles in zich heeft om je droombaan te zijn. Door goed te kiezen, je passie te volgen en geen concessies te doen zou de weg openliggen naar je ideale baan. Maar het is een karikatuur dat iedereen alles kan bereiken als hij of zij het maar graag genoeg wil. Er zijn onzekerheden in het leven, er zijn onaardige mensen onder collega's en leidinggevenden van wie je afhankelijk bent, er is soms stress en er worden fouten gemaakt. Iedere baan heeft een zekere mate van corvee. De maakbaarheid is niet volledig. Al was het alleen maar omdat je je bevindt in een sociale omgeving waarbij je je bij elk voornemen moet afvragen: wat gunt men mij te zijn?

Het grootste probleem met dit beeld is dat je helemaal op jezelf wordt teruggeworpen. Jij alleen bent verantwoordelijk voor de situatie waarin je terecht komt. Je droombaan is een keuze en als je niet kiest is het je eigen fout.

Vrijheidsgraden: de middenweg tussen keuzeloosheid en volledige keuzevrijheid

Wat houdt je over als je probeert niet te veel maar ook niet te weinig te verwachten van je werk? Dat is de vraag van dit boek. Ons voorstel is om weg te blijven van de hiervoor beschreven twee extremen die je voor de gek kunnen houden. In plaats daarvan kiezen we een middenweg. Onze benadering capituleert niet voor de veronderstelde weerloosheid, maar levert je ook niet uit aan de gedroomde maakbaarheid. Daarom gebruiken we voor onze benadering het woord job crafting. Job crafting gaat ervan uit dat ieder mens in iedere baan *vrijheidsgraden* heeft om het werk aan te passen, te boetseren, te kneden, oftewel

te *craften*. Dat kan zitten in de manier waarop je over je werk nadenkt, de soorten relaties die je wel of niet aangaat op je werk en de inhoud van je takenpakket. Als je weet waar je zoeken moet, ontdek je vrijheidsgraden in het werk: waar je kunt beïnvloeden hoe je over je werk denkt, wie je bij je werk betreft (of niet) en welke taken je oppakt of afstoot.

Met die vrijheidsgraden kun je actief vorm geven aan je baan. Als je helder hebt wat je eigenlijk wilt, heb je de middelen in handen om je werk beter te laten aansluiten bij wat jou aanspreekt. Nogmaals, dat betekent niet dat elke rotklus voor jou verleden tijd is. Je hebt niet alles in de hand. Maar tegelijkertijd is weerloosheid ook niet het enige alternatief voor maakbaarheid. Niets is ‘alles of niets.’

OEFENING

Een microreorganisatie

Als je eens een indruk wilt hebben van de ruimte die er is om invloed uit te oefenen (op de context), doe dan het volgende experiment.

In je agenda staat vast voor de komende dagen ergens een vergadering gepland. Daar ga je iets doen. Let tijdens die vergadering eens op de gesprekken die gevoerd worden. Wie kan gewoon uitpraten? Wie wordt altijd in de rede gevallen? En door wie? Neem de eerste helft van de vergadering om dat goed te bekijken.

Als dan halverwege een beetje duidelijk geworden is hoe die patronen zijn, ga je in de tweede helft proberen om het tegenovergestelde patroon te ontwikkelen: onderbreek degene die altijd mag uitpraten en iedereen in de rede valt. Stel vragen aan mensen die stil zijn of altijd onderbroken worden. Stel hen ook vervolgvragen. Kijk dan wat er gebeurt.

Het doel van deze oefening is dat je je bewust wordt van de patronen die het werk organiseren. Daarnaast merk je hoe relatief gemakkelijk die organisatie ‘gereorganiseerd’ kan worden. Je ziet hoe je patronen in beweging kunt brengen. Houd dat idee eens vast in de komende dagen.

Het uitgangspunt

Mooi Werk is een genuanceerde benadering. Zo’n rustige benadering heeft een nadeel dat grote uitspraken niet hebben. Het prettige van grote uitspraken is

namelijk dat de indruk ontstaat dat degene die het zegt er heel erg in gelooft: die spreker is zo overtuigd, dat moet wel kloppen! Die schrijfster moet wel heel zeker van haar zaak zijn, anders zou ze niet zulke grote uitspraken doen! Grote uitspraken hebben het nadeel dat je een deel ervan later weer moet terugnemen: ‘O nee, de werkelijkheid is toch weerbarstiger dan ik dacht. Sorry.’ Het volume moet toch een beetje lager dan het geschreeuw van het begin.

Het genuanceerde begin van Mooi Werk kan de indruk wekken dat de schrijvers eigenlijk niet echt geloven in wat ze beweren. Anders zouden ze het toch wel zo groots hebben opgeschreven als anderen? Maar dat is een vergissing: We geloven er *heel erg* in dat je *een beetje* invloed hebt. Afhankelijk van de manier waarop je probeert te craften én wat anderen je gunnen om te zijn, kan dat beetje invloed grotere en kleinere gevolgen hebben.

Als je zou vinden dat er niets aan je situatie gedaan kan worden, zou je helemaal geen interesse hebben in dit boek. Het feit dat je deze tekst leest, doet vermoeden dat je ruimte ziet, of in ieder geval nieuwsgierig bent naar de mogelijkheden om ruimte te zoeken en te benutten. Daarom willen we er direct voor uitkomen dat je hier geen boek in handen hebt dat je helpt om al je dromen te verwezenlijken. Sorry. De nuchterheid gebiedt ons te zeggen dat een zorgeloos leven er niet in zit. Daar gaat het ons ook helemaal niet om. Waar het ons wel om gaat, is dat je dagelijks werk geen martelgang hoeft te zijn. Omdat we zoveel tijd van ons leven aan werk besteden, mag je er toch van uitgaan dat het ook iets oplevert. Werk mag een manier van leven zijn, in plaats van een maandag-tot-vrijdag-manier van doodgaan. Dat is het uitgangspunt van Mooi Werk. En met de principes van job crafting hopen we je te helpen dat dichterbij te brengen.

Tweepersoons zelfhulpboek?

Werk bestaat in de omgang met anderen. Het is dan ook niet de beste manier om dit boek thuis op de bank in je eentje te lezen. Job craften doe je niet thuis op de bank. Mooi Werk krijg je nooit alleen. Er zijn andere mensen nodig. Daarom werken de ideeën van dit boek het beste wanneer je het beschouwt als een tweepersoons zelfhulpboek. Het kan je namelijk helpen om dit boek niet in je eentje te lezen, maar met iemand samen. Bijvoorbeeld met een collega die je vertrouwt. Door samen dit boek door te werken creëer je een goede aanleiding voor gesprekken over hoe je aanpassingen in je werk kunt oppakken. Je kunt elkaar op ideeën brengen en steunen bij het gebruiken van je invloed om het verschil te maken dat jou goed zou doen.

OEFENING

Als je een indruk wilt hebben van de verschillende beelden over het werk, doe dan eens het volgende experiment met een collega die soortgelijk werk doet en waarmee je in je werk vergelijkt.

Benoem je werk of je rol als een positie in het voetbalveld, bijvoorbeeld verdediger, coach, spits, aanvoerder, scheidsrechter, lijnrechter, keeper, middenvelder (doortikker). Kom je dan op dezelfde positie uit? Vertel elkaar het verhaal van elkaars keuze. Is deze positie altijd dezelfde geweest of is deze veranderd in de loop van de tijd?

In plaats van een voetbalteam kun je ook denken aan een orkest, rockband of een hockeyteam. Kies een groep waarmee je iets hebt, dat maakt het gemakkelijker om de verschillende nuances te zien.

Opzet van het boek

Het boek is opgesplitst in twee delen, elk met een eigen focus. In dit eerste deel, 'Mooi Werk?', reflecteer je op je bestaande situatie. Het vraagteken wijst erop dat het vooral een vraaggericht deel is. Er worden verschillende vragen gesteld die je helpen om expliciet te maken hoe je over je werk denkt. We beginnen bij het 'nu', met vragen over de plaats van werk in je leven. Wat mag het je kosten en wat moet het je opleveren? (hoofdstuk 2). Daarna ga je terugkijken naar het verleden (hoofdstuk 3). Om goed te begrijpen hoe het geworden is tot wat het nu is, is er een aantal oefeningen die je verder kunnen helpen bij het begrijpen van wat je criteria zijn voor het werk dat je nu doet en wat je er wel of niet aan bevalt. Na het heden en verleden ga je vooruitkijken (hoofdstuk 4). Probeer daar eens te formuleren wat je nu echt wilt, terwijl je rekening houdt met de randvoorwaarden van je situatie.

Dan volgt er een vluchtheuveltje, een tussenspel, een intermezzo. Daar maak je de balans op na het eerste deel: Wat ben je wijzer geworden? Waar sta je nu? En zie je het zitten om binnen je huidige werk met een aantal grotere of kleinere aanpassingen je werk te craften, naar je hand te zetten? Of is het echt een hopeloze zaak? Is het tijd om weg te gaan? Daar ligt uiteindelijk een keuze die je moet maken. Omdat je tijd maar één keer kunt besteden, is een keuze voor het ene een keuze tegen een alternatief: wie ja zegt, moet ook nee zeggen.

Een ding is zeker: aan gedoe ontkom je sowieso niet. In het nummer 'Should I stay or should I go?' zingt The Clash: 'If I go there will be trouble, and if I stay

it will be double.’ Dat kan een geruststelling zijn wanneer je eigenlijk wel weg wilt, maar echt niet kunt. Je zit bijvoorbeeld al een lange tijd in dezelfde functie en je weet van familie en vrienden dat solliciteren echt geen zin heeft. En dan hoor je dat je langer moet doorwerken dan je vooraf had gedacht. Liever zou je iets anders gaan doen. Maar niemand zit op je te wachten ergens anders. Dat is slikken. Dat is niet iets om snel overheen te stappen. Maar hopelijk kun je met de handvatten uit dit boek ook van die periode nog Mooi Werk maken. Voor jezelf en voor anderen. Het intermezzo is bedoeld om deel 1 af te sluiten voor jezelf en mogelijk naar anderen uit te spreken hoe je ervoor staat: Hoe sta je in je werk? Wat heb je nodig om van je werk Mooi Werk te maken? Dan ben je klaar voor de volgende stap.

Deel 2 heet ‘Job crafting!’. Op het vraagteken van deel 1 volgt het uitroepteken van deel 2, want hier ga je aan de slag met je huidige baan. Daarvoor werken we uit wat job crafting is (hoofdstuk 5). Je brengt je takenpakket in kaart (hoofdstuk 6) met behulp van het job crafting-concept. Daarna (hoofdstuk 7) beoordeel je je takenpakket en ga je na in welke mate die beschrijving je bevalt. Door de opsplitsing van je baan in deze taken kun je gericht gaan zoeken naar een betere balans. Daarvoor volg je de beschreven stappen. Met behulp van die stappen krijg je een goede beschrijving van je werk. Deze beschrijving levert al veel inzicht op. Vaak merken we dat alleen al het beschrijven een overzicht geeft dat mensen rust geeft. Een goede beschrijving en visualisatie geeft inzicht, waardoor je beter verklaren kunt waarom je je voelt zoals je je voelt. Maar we gaan natuurlijk nog door. In hoofdstuk 8 wordt een aantal basisstrategieën uitgewerkt die aangeven hoe je concreet met je werk aan de gang kunt gaan. De opzet is erop gericht dat dit boek voor jou een mooi werkboek wordt!

Bij de oefeningen is het handig om pen en papier bij de hand te houden. Een alternatief is de website die bij dit boek hoort: www.mooiwerkboek.nl. Daar staan de oefeningen vanaf hoofdstuk 6 ook allemaal, zodat je een eigen online dossier kunt aanmaken. Met de inlogcode op pagina 2 van dit boek heb je een afgeschermd gebied waar jij (en je gesprekspartner) aan de gang kunnen.

Als je een tijdje met het craften van je werk aan de gang bent geweest, kan het nawoord je helpen om te evalueren hoe het gaat. Deze evaluatie kan ertoe leiden dat je met een paar welgemikte aanpassingen de strategieën nog krachtiger laat worden in je alledaagse werkzame leven.

OEFENINGEN

What's in it for me?

Heb je al doorgebladerd naar de laatste hoofdstukken? Dan ben je niet de eerste. Een bepaalde groep mensen wil gelijk aan de slag met de verandering van hun baan. Het kan dan verleidelijk zijn om direct door te bladeren naar deel 2 en aan de slag te gaan. Toch is de ervaring dat het een meerwaarde heeft om rustig de tijd te nemen voor deel 1. De reflectie op heden, verleden en toekomst is heel goed te gebruiken als context voor wat je in deel 2 gaat doen. Daarom eerst twee oefeningen:

- 1 Blader het boek eens rustig door, van begin tot eind. Het is geen roman waarbij de lol eraf gaat als je weet hoe het afloopt ('Zie je wel, het was toch de butler die de moord heeft gepleegd!'). Een globaal overzicht van het boek kan juist handig zijn. Kijk eens naar de oefeningen bij de verschillende delen. Zie de samenhang tussen de stukken.
- 2 Zeker als je het boek met iemand samen doorwerkt, is het handig om afspraken te maken: in welke delen knippen we het op? Het is handig om dat per hoofdstuk te doen, maar misschien is er voor jullie een handiger vorm. Spreek je af in een restaurant en eet je er lekker iets bij tijdens elk van de sessies? Ga je bij iemand thuis zitten? Bereid je voor. En plan de sessies. (Koop gelijk een paar kleuren Post-it-blokjes. Die komen later nog goed van pas, als je niet voor de online versie kiest.)

Het doel van dit boek is om werk een gezondere plaats te laten innemen in je leven, om Mooi Werk te hebben. Door onze ervaringen in onderzoek, lezingen, workshops en dergelijke hebben we gezien wat er gebeurt als mensen uitgaan van het principe dat in het werk zelf mogelijkheden te vinden zijn om van je werk Mooi Werk te maken door job crafting.

AFSPRAAK

Nog een keertje terug naar het begin. Pak je agenda en zet daarin een afspraak met jezelf voor over precies twee maanden. Neem dan een uur de tijd om je af te vragen of je werk al een beetje meer Mooi Werk is geworden. De rest van het boek is bedoeld om die afspraak met jezelf verrassend te laten worden.