



Aukje Nauta

Yvon Mekkring

*Hoe i-deals kunnen bijdragen aan professionalisering*

# Speelruimte binnen het mbo

---

Aukje Nauta & Yvon Mekkring

---

In veel organisaties, met name de grotere, zijn we eraan gewend de mens aan te passen aan het werk. 'Job design' is over het algemeen een top-downproces; er worden functies gecreëerd waar vervolgens kandidaten bij worden gezocht die over de juiste vaardigheden beschikken. Dat is praktisch, want meetbaar en consistent. Maar het is ook raar. Want iedereen heeft zijn eigen talenten en behoeften. Het zou dus eigenlijk veel logischer zijn om het werk aan te passen aan de mens. Uit onderzoek is bovendien gebleken dat werknemers gelukkiger zijn wanneer ze meer invloed hebben op de invulling van hun baan (Tims, 2013).

## Job crafting

'Job crafting' heet dat in de organisatiepsychologie; je eigen baan boetseren. De vrijheid nemen om je taakpakket naar eigen inzicht aan te passen en werkzaamheden op eigen wijze te interpreteren. Maria Tims promoveerde op dit onderwerp en toonde aan dat job crafting leidt tot meer betrokkenheid, bevoegenheid, intrinsieke motivatie en betere prestaties.

Maar waarom doen we dat dan niet allemaal? Waarom gaapt er zo'n kloof tussen theorie en praktijk? Omdat het verdraaid lastig is. Omdat we te maken hebben met regels van de overheid, met cao's, met de behoefte aan controle en overzicht van directies en hun neiging om procedures te stroomlijnen.

En toch. De wereld van werk verandert momenteel razendsnel. Technologie groeit exponentieel, de arbeidsmarkt flexibiliseert, de bevolking vergrijst. Deze

## Om werk vol te kunnen houden tot je zeventigste is continue ontwikkeling van levensbelang

drie trends maken dat er doorbraken nodig zijn rondom inzetbaarheid en vakmanschap van werknemers, zoals Nauta in 2011 schreef in het boek 'Tango op de Werkvloer'. Om te zorgen dat mensen bijblijven, werk kunnen houden, en werk *vol* kunnen houden tot zo ongeveer hun zeventigste, is continue ontwikkeling van levensbelang. Dat geldt zowel voor profit- als voor non-profitorganisaties. En het geldt misschien nog wel het sterkst voor het onderwijs, waaronder het middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Mbo-docenten bereiden leerlingen voor op een beroep dat, tegen de tijd dat leerlingen afstuderen, misschien al weer heel anders is dan toen ze hun studie startten.

De problemen in het mbo zijn legio. Maar neem het de roc's maar eens kwalijk! Ze zitten ingeklemd tussen een

veeleisende samenleving enerzijds en de overheid anderzijds, met al haar targets, ingesteld om de scholen te kunnen controleren en afrekenen op kwantitatieve resultaten. Het is wat kort door de bocht misschien, maar het voldoen aan de meetbare eisen van de overheid lijkt de norm te zijn geworden, ten koste van waar het bij het middelbaar beroepsonderwijs eigenlijk om draait: jonge mensen een vak leren, waarmee ze straks hun geld gaan verdienen.

Door het bureaucratische karakter van mbo-instellingen en de snel veranderende maatschappij van tegenwoordig, ontwikkelt een docent zich momenteel langzamer dan de actieve beroepsbeoefenaar, omdat hij gedwongen wordt vast te houden aan bestaande lesmethodes. Maar het is intussen wel deze docent die de nieuwe beroepsbeoefenaren moet leren hoe het moet. Hier wringt iets, dat is duidelijk.

## De gepassioneerde mbo-docent

Henk Mekkring is docent Podiumtechniek & Audiovisuele producties op het Deltion College, een grote roc in Zwolle met 225 opleidingen, ruim 1.100 medewerkers en meer dan 13.000 studenten. Zo'n tien jaar geleden werd Henk uit het bedrijfsleven geplukt om mee te helpen een nieuwe opleiding op te zetten. Als zogenoemde zij-instromer stapte hij relatief blanco het onderwijs in. Omdat de betreffende opleiding nog in een experimentele fase verkeerde, kon hij deze min of meer naar eigen inzicht vormgeven, vanuit een enorme praktijkervaring en een grote portie gezond verstand.

"Nergens is de aansluiting met het bedrijfsleven zo belangrijk als in het mbo – en dat betekent dat veel lessen niet in een klaslokaal kunnen plaatsvinden. Ambachten werden vroeger in meester-gezel-situaties geleerd. De kunst afkijken en nadoen. Daarvan leer je het meest. Dus dat doe ik ook. Na een eerste theoretische gedeelte, neem ik mijn leerlingen zo veel mogelijk mee naar de 'echte wereld', en laat ze op deze manier 'gecontroleerd vrij' in het werkveld", aldus Henk.

Henk neemt leerlingen mee naar projecten op locatie. Hij gaat met hen naar festivals – Pinkpop, Lowlands, et cetera – om documentaires en achter-de-schermenre-

gistraties te maken. Hij werkt samen met onder andere Cortonville – een online platform voor, onder andere, concertregistraties onder leiding van Eric Corton – en ‘3voor12’ van de VPRO – het grootste popplatform van Nederland. In de opnamestudio werken Henk en zijn leerlingen zoveel mogelijk met ‘echte artiesten’: “Het gaat erom dat ze straks goed voorbereid hun vakgebied betreden. Dat ze vlieguren hebben gemaakt. En vooral, dat ze alvast hebben ervaren hoe mooi het werk is.”

## Strijd

Henk Mekkring is een bevlogen docent, die naar eigen inzicht invulling geeft aan zijn werk en tegelijkertijd zijn studenten volop ruimte geeft om hun eigen verantwoordelijkheden te pakken. Daarnaast blijft hij zichzelf voortdurend ontwikkelen, door steeds de uitdaging van het ‘echte werkveld’ op te zoeken. Toch zijn docenten als Henk eerder uitzondering dan regel. Het is namelijk helemaal niet makkelijk om Henk te zijn. Hij levert in feite een continue strijd om te blijven doen wat hij denkt dat goed is (en wat wordt gestaafd door de resultaten van zijn leerlingen). Voor een organisatie is Henk best lastig, namelijk. Zijn methodes passen over het algemeen niet ‘op de formulieren’.

Neem bijvoorbeeld de presentielijsten. Doordat de leerlingen zelden in de klas zitten, zijn hun gemaakte lessuren niet gemakkelijk te administreren. Om dit op te lossen bedacht Henk zelf een systeem dat verbazingwekkend effectief bleek te zijn. Leerlingen vulden gegevens in een online spreadsheet (*Met welke projecten ben je bezig? Wat is hierin je taak? Zou je jezelf in een volgend project dezelfde taak toedelen en waarom (niet)? Hoeveel tijd heb je geïnvesteerd?*). De spreadsheet fungeerde op deze manier niet alleen als urenadministratie, maar ook meteen als tool om leerlingen beter te kunnen volgen en sturen. Het werkte geweldig, totdat de teamleider die in Henks werkwijze geloofde – en bereid was de verzamelde data te vertalen naar het officiële systeem – werd overgeplaatst. Toen had je ineens de poppen aan het dansen.

Een ander ding waar hij tegenaan loopt zijn de scheve gezichten van collega’s, verantwoordelijk voor de meer

theoretische en ondersteunende vakken.

*“Leuk hoor, dat jij lekker met de leerlingen op Pinkpop zit, maar intussen missen ze wel mijn lessen Engels.”* Ja, niet zo vreemd, natuurlijk.

## I-deals

Hoe kan dit anders? Hoe kan het beter? In plaats van als docent je eigen gang gaan en eindeloos te vechten, is het een beter idee om samen met je organisatie je baan te kneden. I-deals sluiten, zoals Denise Rousseau (2005) dit noemt. I-deals, oftewel ‘Idiosyncratic deals’, zijn individueel onderhandelde afspraken tussen een werknemer en de organisatie. I-deals kunnen zowel de gehele arbeidsrelatie betreffen of slechts een klein aspect daarvan. Een geslaagde i-deal is altijd ‘win-win-win’, dat wil zeggen dat de werknemer én de organisatie er baat bij hebben, en ook de directe collega’s ervan profiteren.

Hoe ideaal het ook klinkt, zo’n i-deal, er zitten vele haken en ogen aan. Privileges en vriendjespolitiek liggen op de loer. De ongelijke behandeling die inherent is aan i-deals ondermijnt consistent organisatiebeleid. Bovendien tasten i-deals het fundament aan van het zogenoemde ‘Gebouw van Arbeidsverhoudingen’: het geheel van regelingen en instituties waarmee we in Nederland de wereld van werk en arbeidsrelaties reguleren. Want wat hebben we alles toch keurig geregeld: met hrm, cao’s, medezeggenschapsraden en landelijke sociale akkoorden en dan zijn er ook nog de overkoepelede richtlijnen vanuit Europa. Je zou denken dat er binnen de bestaande arbeidsverhoudingen bijna geen ruimte is voor i-deals.

En toch zijn ze nodig, die i-deals. Omdat de nieuwe tijd vraagt om flexibiliteit. Omdat job crafting en i-deals de essentie vormen van het nieuwe werken, waarin werknemers zelf bepalen waar, wanneer en hoe ze werken. Omdat het de sociale innovatie is die we nodig hebben om bij te blijven met alle (technologische) ontwikkelingen. Het onderwijs, zeker gezien de meetcultuur die er heerst, is een sector waarin het bij uitstek van belang is om medewerkers speelruimte voor job crafting en i-deals te geven.

## Creatieve dialoog

Zoals Denise Rousseau (2001) schrijft: *“The tension between consistency and flexibility is not a problem to solve but a fact to be managed.”* We moeten dus accepteren dat we heen en weer slingeren tussen consistentie en flexibiliteit, en beseffen dat die spanning maar op één manier te hanteren valt, namelijk... door te praten.

In een creatieve dialoog puzzel je samen totdat je een oplossing vindt die voor alle partijen het beste is. Zoals in het verhaal van de zusjes die ruzie maakten om een

## Directie en docenten kunnen ook een creatieve dialoog voeren

sinaasappel: uiteindelijk sneden ze hem doormidden, waarna de ene zus haar helft uitperste om het sap te drinken, en de andere zus de schil van haar helft raspte om te gebruiken in haar cakebeslag. Ergo: ze hadden allebei twee keer zo veel kunnen hebben als ze duidelijk en rustig aan elkaar verteld hadden waarom ze wilden wat ze wilden.

Als Henk er een zootje van maakt, omdat leerlingen hun Engelse lessen niet kunnen volgen vanwege de leuke dingen die ze op Lowlands aan het doen zijn, kan de directie beslissen om voortaan de buitenlessen te verbieden. Maar directie en docenten kunnen ook een creatieve dialoog voeren. Waarin ze afspraken maken, waardoor zowel Henk als de docent Engels het werk goed kan uitvoeren. En als de docent Engels zegt: “Ik wil dat ook wel eens, lesgeven op locatie, maar ja, dat kan niet bij mijn vak”, dan zou hij zich ook kunnen afvragen: Waarom eigenlijk niet? Waarom zouden zijn leerlingen die toch al met Henk op pad zijn, niet een

interview doen met een Amerikaanse zanger en daarover een verhaal schrijven voor het vak Engels?

Als de directie wat meer speelruimte geeft en docenten niet alleen i-deals maar liever nog teamdeals sluiten, is de kans groot dat iedereen daarvan profiteert: de docent vanwege werk dat beter dan voorheen bij hem/haar past; de leerling omdat die – dankzij een betere fit tussen docent en werk – geniet van gepassioneerd onderwijs, de school omdat kwaliteit hoogstwaarschijnlijk toeneemt, en het hele team omdat ze nu samen bouwen aan professionalisering. Misschien dus maar gewoon beginnen? ■

*Aukje Nauta (1967) is bijzonder hoogleraar ‘Employability in werkrelaties’ voor de NSvP-leerstoel aan de Universiteit van Amsterdam, partner van adviesbureau Factor Vijf en kroonlid van de SER. Ze is geïnteresseerd in thema’s als inzetbaarheid, arbeidsrelaties, conflict-hantering en sociale innovatie.*

*Yvon Mekkring (1971) is freelance tekstschrijver en columnist, met een focus op de huidige netwerk- en informatiesamenleving. Ze schrijft in opdracht voor diverse media en verhaalt op haar weblog*

*<http://novylooptover.blogspot.nl/> op humoristische wijze over haar leven en werk.*

## Literatuur

- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Tims, M. (2013). *Job crafting. A new perspective on job redesign*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Rousseau, D.M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260–273.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.