

**VIKTOR STEIJGER  
ERIK STEIJGER  
STEPHEN STEIJGER**

# **WENDBAAR WERKEN**



**COACHEN BIJ VITALITEIT  
EN WERKGELUK**

**Boom**

Viktor Steijger, Erik Steijger & Stephen Steijger

# Wendbaar werken

Coachen bij vitaliteit en werkgeluk

**Boom**

# Inhoud

<b>Voorwoord door Jan Rotmans</b>	<b>5</b>
<b>Voorwoord door Frans de Groot</b>	<b>7</b>
<b>Inleiding</b>	<b>13</b>
<b>Proloog: onverwacht je baan kwijt. En dan?</b>	<b>19</b>
<b>1 Niet het roer om, maar aan het roer</b>	<b>23</b>
1.1 Een pleidooi voor wendbaarheid	24
1.2 De ‘kosten en baten’ van wel of niet duurzaam inzetbaar zijn	30
1.3 Het 6C-model voor wendbaar werken: de Diamantwijzer	32
1.4 Trends, toekomst en toekomstbestendige competenties	38
1.5 Casus: het 6C-model voor wendbaarheid	41
<b>2. Context: grip op persoonlijke omstandigheden</b>	<b>43</b>
2.1 Introductie: een model voor grip op energie en spanning	44
2.2 Financiële buffer	46
2.3 Netwerk en sociaal vangnet	47
2.4 (Dis)balans energievreters – en energiegevers	49
2.5 Geografische positie	50
2.6 Positie op de arbeidsmarkt	51
2.7 Imago	52
<b>3. Conditie: liefde en vitamine V voor het lijf</b>	<b>57</b>
3.1 Voeding	58
3.2 Beweging	63
3.3 De kracht van goede slaap en rust	66

3.4	Hoe ziet jouw lifestyle eruit?	72
3.5	Meer luisteren naar je lichaam	78
<b>4.</b>	<b>Complexie: de vijf sleutels van jouw persoonlijkheid</b>	<b>83</b>
4.1	Big Five-persoonlijkheidsmodel in theorie	84
4.2	Big Five-persoonlijkheidsmodel in de praktijk	87
4.3	Het Big Five-model en wendbaarheid	89
4.4	Harteigenschappen: vanuit je hart leven en werken	94
4.5	Edwin Swarthoedt: hoe een sterkte ook een valkuil kan zijn	96
<b>5.</b>	<b>Convictie: de juiste mindset om te pieken</b>	<b>101</b>
5.1	De plaats van invloed	102
5.2	4A-model: vier invloedstijlen	105
5.3	Aandacht en concentratie verleggen	111
5.4	Waarden- en overtuigingenprogramma	115
5.5	De rode draad: wijze mentoren voor Edwin Swarthoedt	122
<b>6.</b>	<b>Competentie: zo blijf je vers en houdbaar</b>	<b>125</b>
6.1	Vakmanschap, competenties en meesterschap	126
6.2	Een stoplicht voor talentgericht werken	127
6.4	Het vijf-fasen-carrièremodel	130
6.5	Het T-profiel	136
6.6	Jobcrafting en jobcarving: tools voor duurzame inzetbaarheid	140
6.7	Een blik in de glazen bol van de toekomstige arbeidsmarkt	146
6.8	Het T-profiel van Edwin Swarthoedt	148
<b>7.</b>	<b>Connectie: dieper contact met jezelf en je omgeving</b>	<b>151</b>
7.1	Gelukkigskunde, het vergeten vak op de basisschool	152
7.2	De kracht van mindfulness	159
7.3	Omgaan met de ratrace	164
7.4	De brandstof die zingeving heet	172
7.5	De missing links voor Edwin Swarthoedt	180
<b>8.</b>	<b>Aan de slag: werk maken van wendbaarheid!</b>	<b>183</b>
8.1	ADSL-stappenplan voor wendbaar werken	184
8.2	Hoe organisaties werk maken van wendbaarheid, vitaliteit en werkgeluk	195

8.3	Slotbeschouwing: Diamantwijzer en overview Edwin Swarthoedt	203
	<b>Epiloog: de lange weg naar verlossing</b>	<b>211</b>
	<b>Bronnenlijst</b>	<b>215</b>
	<b>Bijlage A: dashboard van de Diamantwijzer</b>	<b>219</b>
	<b>Dankwoord</b>	<b>220</b>
	<b>Over de auteurs</b>	<b>221</b>

# Inleiding

*‘Om gelukkig te zijn moet je iets doen waar je gelukkig van wordt.’*

– Johan Cruijff –

Hier voor je ligt een boek over duurzame inzetbaarheid voor een leven lang leren én presteren in werk en loopbaan. In de snelle ontwikkelingen en daarmee gepaard gaande survival of the fittest is het meer dan ooit een must om proactief, wendbaar en vitaal te zijn om aan het werk te blijven. Als bedrijf en als arbeidskracht. Dat betekent voor degenen die bij deze thema's organisaties en mensen begeleidt, dat hij vanuit zijn professionele rol een antwoord moet hebben op deze grote behoefte naar duurzame inzetbaarheid. Voor de individuele coachees waren de vijf kernvragen jarenlang: wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik, waar wil ik heen, waar word ik blij van? Nu worden deze sleutelvragen aangevuld met: hoe blijf ik blij en succesvol aan het werk tot mijn pensioen?

## **Sabbatsverlof, een intellectuele reis**

Een boek schrijven voelt als een soort sabbatsverlof gericht op intellectuele voeding en inspiratie, waarbij je het gevoel hebt dat je enorm leert, je horizon verbreedt en echt boven de stof hangt. Eigenlijk zelfs nog veel meer dan tijdens onze formele studies. Neem alleen al de voorbereiding met bergen vaktijdschriften en stapels boeken weggelezen met gemiddeld veertig uur per boek, tientallen brainstormsessies en de noodzakelijke, kritische en verhitte discussies voeren. Immers, ‘zonder wrijving geen glans’ is onze overtuiging. En als je dan denkt dat je je verhaallijn helder en gestructureerd hebt, dan moet het ook nog maar eens net zo makkelijk ‘uit je vingers op het toetsenbord’ komen als de omvangrijke woordenstroom die uit je mond komt als je enthousiast en vurig met elkaar over de inhoud praat. Die vertaalslag is op zich al heel boeiend – zoals Freek de Jonge treffend zei: ‘Je hebt niet alleen praatdenken, maar ook denkdenken en schrijfdenken.’ Wij hebben royaal aan den lijve ondervonden welke denkvorm de lastigste is, kunnen we je verzekeren.

Van je hobby je werk maken is een belangrijk thema in dit boek. Alhoewel, de eerlijkheid gebiedt ook te zeggen dat er veel momenten van eenzame opsluiting zijn als je je

midden in de zomer terugtrekt op je schrijfkamer. En jawel, de vuistregel ‘creativiteit is 1 procent inspiratie en 99 procent transpiratie’ ging voor ons ook op. Hoe zorg je dat je inspiratie krijgt, op de juiste manier, op de juiste plaats en op het juiste moment? Alleen al flow en focus creëren in onze drukke levens – wat in onze ervaring als state of mind keihard nodig is voor je creatieve schrijfproces – levert veel zweet en hoofdbrekens op. En dat is ook precies wat schrijven aan een boek zeer uitdagend, maar ook zo boeiend maakt.

### **Van gericht, naar hoger, naar groter, naar veelomvattender**

Het centrale thema van dit boek is duurzame inzetbaarheid. Het is *hét* hot topic onder loopbaancoaches en hr-professionals. Een onderwerp met een veel bredere scope dan alle voorgaande thema’s waarover we schreven. Onze eerste twee boeken *Zo word je een optimaal talent* (2007) en *Wereldtalent* (2008) waren gericht op individuen om het beste uit zichzelf te halen met de blik op persoonlijke effectiviteit en loopbaanplanning. *Your company’s got talent* ging een niveau hoger en we richtten onze pijlen op dienend leiderschap en talentmanagement (2010). Met *Top 10 voor toptteams* (2015) richtten we ons op een groter verband, op de excellente samenwerking in teams en organisaties. Maar dit boek is voor ons ontegenzeggelijk het meest omvattende, overstijgende en holistische thema waarover we ooit schreven. Het bevat in onze optiek de volle breedte en diepte van fysieke en mentale vitaliteit, coaching, werkgeluk, loopbaanplanning, persoonlijk en zakelijk leiderschap, talentmanagement en talentontwikkeling, maar vereist ook een zeker ecologisch evenwicht in ons werk- en privéleven, onze verhouding met milieu en natuur, maatschappelijke trends en relevante kansen en bedreigingen op de arbeidsmarkt. En aangezien we eigenwijs durven te zijn en niet zoveel hadden met de abstracte term ‘duurzame inzetbaarheid’, besloten we dit zeer actuele hr-thema een herkenbaarder term mee te geven: *wendbaar werken*. Overigens bewust gekozen als werkwoord, want permanent leren en ontwikkelen en het optimale uit jezelf halen in de meest brede zin is beslist werk in uitvoering!

### **Cruijff als metafoor voor coachen op wendbaarheid**

Het woord wendbaarheid is gevallen. En dat brengt ons bij de kleur van het omslag van dit boek. Die is niet lukraak gekozen. Integendeel. De magische kleur oranje doet ons sterk denken aan totaalvoetbal, de Hollandse School en vooral aan onze gezamenlijke jeugdheld en inspiratiebron Johan Cruijff. Onze beste nationale voetballer aller tijden, die uitblonk in ... wendbaarheid. Of zoals de nummer 14 zei: ‘Als speler en toeschouwer is oranje er eentje die bij onze volksaard past. Een kleur van extraversie, optimisme en vrolijkheid die je als speler en toeschouwer in een oranje, vol uitgedost stadion blij maakt en een goed gevoel geeft.’

Barcelona-fans noemden onze inspiratiebron in de jaren zeventig El Salvador (de verlosser). Cruijff gaf met zijn persoonlijkheid, spel en uitstraling de Catalanen hun zelfrespect en zelfvertrouwen terug, na een roerige periode in de Spaanse geschiedenis. Ook in ons land maakte hij mensen trots, op en buiten het veld. Hij werd in de jaren zestig zelfs de ‘vijfde Beatle’ genoemd. Hij was een onmiskenbaar stijlicoon en een symbool van zelfbewustzijn en vernieuwing. Voor ons belichaamt hij iets waar wij ook zelf graag ons bed voor uitkomen: mensen verlossen en bevrijden van talentremmers, zelfbewust maken en ze stimuleren het beste uit hun talenten te halen. Cruijff is niet alleen een held als voetballer, hij is beslist ook een groot voorbeeld als coach en inspirator van een club, regio, land of zelfs groter. Of zoals hij zelf zei: ‘In zekere zin ben ik onsterfelijk.’

### **Van metafoor naar coachee**

In de jaren zeventig was Nederland als revolutionair voetballand een lichtend voorbeeld en liepen we voorop. We waren graag zelf ‘aan de bal’, in plaats van ‘de speelbal’ van anderen te zijn. We benaderden het spel met een houding van ‘met de punt naar voren spelen’. Niet defensief, maar offensief. Niet reageren, maar ageren. Niet lijden, maar leiden. Zie daar de metafoor voor wendbaar werken: regie pakken voor de toekomstbestendigheid van je organisatie en jezelf. Wendbaar werken draait in onze visie in essentie om proactief zijn, regie hebben, zelfvertrouwen hebben en uitstralen, het initiatief pakken, flexibel, onnavolgbaar en moeilijk kopieerbaar zijn, steeds beter willen worden, indien noodzakelijk jezelf opnieuw uitvinden, openstaan voor andere denkwijzen, uitgaan van je eigen kracht, cultuur en persoonlijkheid, en aantrekkelijk en tot aan je pensioen betekenisvol werk doen dat liefst zo veel mogelijk aanvoelt als hobby. Oftewel: blij(f) werken tot aan de eindstreep. Geeft dat geen zin aan je loopbaan en leven?

### **Doel en doelgroep**

Het doel van dit boek is de professional inzichten en handvatten te bieden bij zijn rol anderen – een-op-een of teams – te helpen en te ondersteunen toekomstbestendig te worden op de arbeidsmarkt, binnen de non-profitmarkt en in het bedrijfsleven. Dit boek is primair geschreven voor de (loopbaan en job)coach, adviseur, trainer, docent, begeleider (ook uit topsport- en breedtesportomgeving) en counselor. We duiden deze primaire doelgroep verder aan met ‘coach’.

Het is daarnaast vanzelfsprekend ook interessant voor leidinggevendenden, directeuren, bestuurders en hr-professionals die op zoek zijn naar kennis, strategieën en praktische tips over hoe ze hun medewerkers *up and running* houden. Ook is dit boek indirect interessant voor het individu zelf, als teamlid, medewerker van een organisatie of deelnemer aan een ontwikkelingstraject. Zij krijgen immers door hun coach een spiegel voorgehou-



den en worden gestimuleerd werk te maken van hun houdbaarheid op de arbeidsmarkt. We zullen het individu dat *on or off the job* begeleid wordt in het vervolg de coachee noemen of aanduiden in de hij-vorm (waar uiteraard ook zij gelezen kan worden).

‘Schrijf het boek dat er nog niet was of dat je zelf had willen lezen als coach’, dat was de opdracht die we onszelf meegaven. En dat hebben we ook letterlijk zo ervaren, omdat wij in ons vakgebied een conceptuele standaard misten die recht deed aan het veelomvattende onderwerp en bij onze visie paste. Wij hadden in onze werkpraktijk slechts de beschikking over literatuur en tests die naar ons idee tekortschoten voor een holistische en passende visie op dit brede en diepe terrein van wendbaarheid, vitaliteit en werkgeluk. Dat bracht ons er twee jaar geleden toe om een eigen wendbaarheidstest, de online Diamantwijzer<sup>®</sup>, te ontwikkelen en daar nu dit boek over te schrijven. Verder hebben we ook geprobeerd een boek te schrijven dat nog meer beantwoordt aan de behoefte de inzichten te vertalen naar de praktijk met concrete tips, coachoefeningen en praktijkvoorbeelden en cases – met in het bijzonder het verhaal van hoofdpersoon Edwin Swarthoedt, wiens op ware gebeurtenissen gebaseerde verhaal door dit boek heen verweven is.

Dit boek helpt je om je coachee door de wasstraat te halen. We hebben de onderwerpen zo goed mogelijk onderzocht, onderbouwd en samengesteld en geven allerlei handreikingen. Mocht je coachee echter gezondheidsklachten hebben, dan zijn dit boek en de oefeningen erin nadrukkelijk niet bedoeld als vervanging voor een bezoek aan een arts of een andere vorm van (geestelijke) gezondheidszorg. De verantwoordelijkheid voor het doorverwijzen naar een specialist of hulp zoeken ligt vanzelfsprekend bij de coach of de coachee.

### **Opzet en structuur van het boek**

Dit boek bestaat uit acht hoofdstukken. Hoofdstuk 1 zet het onderwerp in een breder perspectief van maatschappelijke trends en ontwikkelingen en geeft een inleiding op het Diamantwijzer-model met de ‘zes C-dimensies’ van wendbaar werken. Hoofdstuk 2 tot en met 7 gaan in op deze zes C-factoren van wendbaarheid: Context, Conditie, Complexie (persoonlijkheid), Convictie (mindset), Competentie en Connectie (zingeving en verbondenheid). Het slothoofdstuk laat zien hoe individuen en ook organisaties werk kunnen maken van wendbaarheid in de praktijk, biedt een praktisch format voor een individueel of collectief wendbaarheidsplan en bevat een beschouwing van de rode draad uit het verhaal van Edwin Swarthoedt. De hoofdstukken zijn niet gelijk in omvang: we hebben er bewust voor gekozen om het daar waar al veel over gepubliceerd is beknopt te houden en daar waar de meeste coaches ruimte hebben om de grootste stappen te kunnen zetten, ook de meeste tekst te bieden.

Coaches kunnen met dit boek vele rode en oranje stoplichten ‘op groen’ helpen zetten. Wij kunnen je uit onze eigen ervaring vertellen hoe confronterend en lastig het is dit brede onderwerp op jezelf toe te passen. Als er sowieso al iemand is die veel geleerd heeft van het thema wendbaarheid, dan zijn dat in de eerste plaats wijzelf. Door er veel over te lezen, te onderzoeken, te praten, ermee te coachen, het op te schrijven en ook vervolgens daadwerkelijk toe te passen in ons eigen werk en leven, maakten we zelf mee hoe moeilijk, maar ook hoe fijn het is ook je eigen stoplichten op groen te zetten. Maar dat helpt onszelf – en wellicht jou ook als coach – ‘de paadjes’ die onze coachees daadwerkelijk zelf bewandelen nog beter te begrijpen en betekenisvol met hen op weg te gaan. *Practise what you preach and experience what you write!*

### **Ons jubileumboek**

Dit is alweer het vijfde boek dat we als (drieling)broers met veel enthousiasme schreven. Zowel het maken als het bereiken van het tastbare eindproduct geeft ons een trots en voldaan gevoel. En hoe leuk is het om met je broers anderhalf jaar aan een uitdagend project te werken dat niet als werk maar vooral als hobby aanvoelt! Met vele brainstormsessies in Rotterdam, Willemstad, Uithoorn en zelfs Sevilla, skypesessies en redactievergaderingen met etentjes in Barendrecht, Oud-Beijerland en Amsterdam. En bevlogen over je vak te praten of in onze groepsapp te plaatsen: ‘Ik heb nou toch wat gaafs gelezen!’, ‘Dit verhaal is een prachtcasus voor ons boek’, ‘Bij dat boek zijn mijn ogen geopend’ of ‘Ik word blij van je hoofdstuk!’

Wij hopen dat jij net zo’n goed gevoel beleeft aan het lezen als wij tijdens het schrijven. We wensen je veel leesplezier!

Met hartelijke coachgroet,  
Viktor, Erik en Stephen Steijger



# 1 Niet het roer om, maar aan het roer

*‘Als je blijft doen wat je altijd deed, dan krijg je steeds minder dan wat je altijd kreeg.’*

– vrij naar Einstein –

In dit hoofdstuk geven we onze visie op duurzame inzetbaarheid oftewel wendbaar werken en waarom dit nu en in de toekomst zo belangrijk is. We reiken een 6C-model voor wendbaar werken aan om de duurzame inzetbaarheid te versterken. Dit is een holistisch concept dat duurzame inzetbaarheid van een individu bekijkt vanuit mentaal en fysiek niveau, omgeving, persoonlijkheid, normen en waarden, competenties en spiritualiteit. Ook geven we een overzicht van ontwikkelingen en megatrends, zetten we tien voorspellingen op een rij en laten we zien wat dit betekent voor de toekomst voor organisaties en coaches. We reiken je een aantal coachingsoefeningen aan en beschrijven vanuit het perspectief van Edwin Swarthoedt – de hoofdpersoon in het verhaal in dit boek – hoe dit coachinstrument op hem van toepassing is.



## 1.1 Een pleidooi voor wendbaarheid

Wees eens eerlijk: hoe houdbaar ben jij of je coachee? De tijd van nu en morgen vraagt om beweging. De hamvraag is: bepaal jij het spel of ben je een speelbal? Een Brits gezegde luidt: *If you are not at the table, you are on the menu*. Oftewel, wie stilstaat of geen werk maakt van zijn wendbaarheid, zit straks in de hoek waar de klappen vallen. Het klinkt even logisch als dramatisch. In ons vak kennen we het klassieke *Peter Principle*: het principe dat je wordt gepromoveerd tot aan je eigen incompetentie. Daarnaast is het *Charles Principle* actueel, vernoemd naar Charles Darwin: als je je niet aanpast en onvoldoende leervermogen hebt, word je incompetent voor je eigen baan (Knegtmans, 2016).

Het Charles Principle dramatischer gesteld: als je verzwakt in de *survival of the fittest* word je onherroepelijk ingehaald, aangevallen en wellicht verslonden op de arbeidsmarkt.

Ga maar na: veel mensenwerk wordt vervangen. De robots komen eraan. Volgens de Universiteit van Oxford zal de komende twee decennia 47 procent van de banen verdwijnen of ingrijpend veranderen door *digitalisering* (Frey & Osborne, 2013). Aan de andere kant zorgt de opkomst van nieuwe technologie voor nieuwe mogelijkheden. Bepaalde ambachten zullen er altijd blijven, zoals kapper, bioloog, arts of kok, maar er ontstaan ook nieuwe beroepen die ons kans van slagen geven in de toekomst, zoals die van corporate disruptor of chief data officer (Bakas, 2017). Of pluis de vacaturesites maar na en constateer dat online marketeers de toekomst hebben. Om over banen op het gebied van cyber security maar te zwijgen.

Ook de *globalisering* dendert door. Er staat nu of in de toekomst wellicht een arbeidsimmigrant op de deur te kloppen die jouw werk met dezelfde kwaliteit voor minder uurloon wil doen. Op de deur van jouw werkgever welteverstaan.

De keerzijde van globalisering: er staat binnenkort een arbeidsimmigrant te popelen om jouw baan over te nemen, hongerig om meer bij te dragen – en dat voor minder.

En als je eenmaal op ‘hogere’ leeftijd onverwacht op straat staat, dan heb je een ander probleem, namelijk het hardnekkige fenomeen van *leeftijdsciscriminatie*. Het is helaas diepgeworteld in de Nederlandse samenleving en heeft een groot effect op ‘oudere’ werkzoekenden. Het College voor de Rechten van de Mens heeft in 2018 maar liefst 1,8 miljoen vacatures onderzocht; bij ongeveer 60.000 vacatures bleek leeftijd een criterium.

Vacatures die vragen om jonge medewerkers schrikken oudere werkzoekenden af. Hoewel dit bij wet verboden is, weegt in de werving van personeel de leeftijdseis in een vacature zwaarder dan het salaris, de reistijd en het type contract bij elkaar, zo blijkt uit dit onderzoek. Oudere werkzoekenden zijn vaker langdurig werkloos en hebben een kleinere kans op het vinden van een baan, maar wanneer ben je ‘ouder’? Dit heeft te maken met de functie waarop je solliciteert. Soms is 39 al ‘oud’. Het aantal langdurig werklozen neemt vanaf 45 jaar toe (CBS/TNO, 2015). In 2017 was ruim 60 procent van de langdurig werklozen ouder dan 45. En dan te bedenken dat we op die leeftijd met de huidige pensioenleeftijd nog minimaal 22 jaar te gaan hebben.

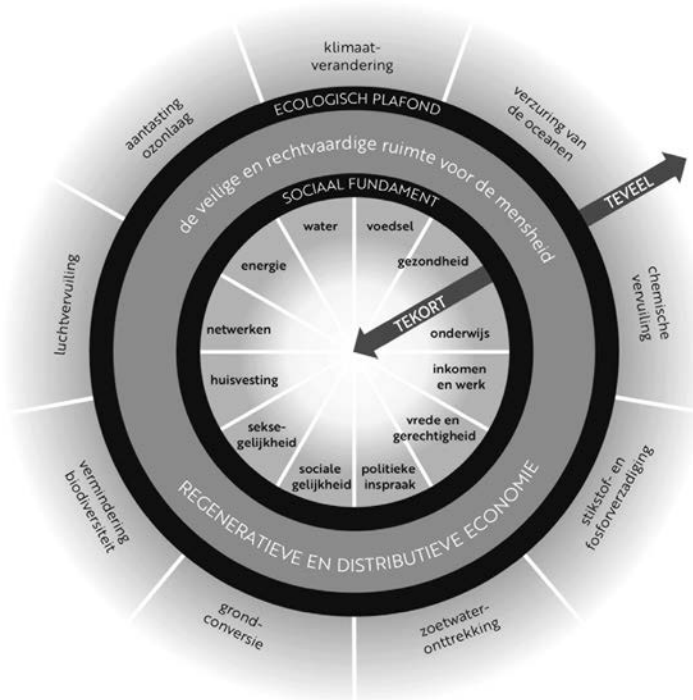
Zo worden ‘rijpere’ krachten volledig ontkend in hun kennis, ervaring en stabiliteit en doen veel werkgevers zichzelf drastisch tekort. Dit is niet langer houdbaar. Met in het achterhoofd de huidige arbeidsmarktcrapte, de vergrijzing en minder instroom door minder geboortes over de jaren heen verwijzen wij dit achterhaalde paradigma naar het rijk van pijn en boog. We zien je denken: ha! Sociaal wenselijke lippendienst voor de bühne van die auteurs. Welnu, wij vertalen dit met onze Rotterdamse roots ook zelf door in ons eigen aannamebeleid, volgens het motto van Feyenoord: ‘geen woorden, maar daden’. Bij het bureau van twee van de auteurs, Optimaal Talent, is onlangs een collega van 50+ aangenomen en bij Geostick B.V. – waar coauteur Erik werkt – zijn afgelopen jaar onder zijn hoede maar liefst drie mensen aangenomen van 45+, waarvan twee 50+, daarnaast is iemand van die laatste leeftijdscategorie zelfs gepromoveerd naar een stevige middenkaderpositie.

Als je op ‘hogere’ leeftijd onverwacht op straat staat, dan heb je een ander probleem ... het fenomeen van leeftijdsdiscriminatie.

Terug naar de noodzaak van wendbaarheid. Door de groeiende wereldbevolking met de toenemende schaarste aan grondstoffen en de opwarming van de aarde hebben veel *nieuwe concepten en businessmodellen* het levenslicht gezien. Denk aan de circulaire economie, waarbij producenten inspelen op het gebruik van producten in plaats van bezit; door het eigendomsbehoud van hun producten kunnen ze voor optimaal (her)gebruik van materialen zorgen en zo de ecologische impact beperken. Het ene circulaire *product as a service* na het andere wordt uit de grond gestampt: bedden, vloeren, verlichting, wasmachines en zelfs spijkerbroeken.

De ‘Keynes van de 21e eeuw’, de Britse econoom Kate Raworth, omarmt het circulaire denken en schudt de obsessie van focus houden op economische groei, een zo hoog mogelijk rendement of stijging van het binnenlands product in de heersende economische literatuur flink op met haar boek *Donuteconomie* (2017). Volgens haar moeten we

leren laveren tussen enerzijds een sociale drempel en anderzijds een ecologisch plafond. Het ecologische plafond omvat de planetaire grenzen waarbinnen de mensheid moet blijven navigeren om duurzaam gebruik te maken van onze natuurlijke hulpbronnen. De drempel van sociale kernwaarden biedt een minimum levensstandaard van voedselzekerheid, huisvesting, vrede en gerechtigheid, gezondheidszorg, vitaliteit, welzijn, inkomen en werk, sociale en seksegelijkheid, politieke inspraak en onderwijs. Om als mensheid in de toekomst te blijven floreren, moeten we binnen die twee lijnen blijven om ruimte te bieden aan waarden die niet in geld zijn uit te drukken en streven naar een redelijk rendement, aldus Raworth, die dit visualiseert met de donut (figuur 1.1).



Figuur 1.1 Donutmodel (Raworth, 2017)

Deze nieuwe denkwijzen sluiten goed aan bij het *wereldbeeld van de idealistische millennials* – de twintigers en dertigers van nu, geboren tussen 1980 en 1995. Zij vinden volgens onderzoek van ManPowerGroup (2016) vooral zingeving en een positieve bijdrage leveren de belangrijkste prioriteiten in hun werk. Geld verdienen staat minder hoog in de hiërarchie. Ze zijn bovendien flexibeler qua banen en vinden het geen probleem om van baan te wisselen.

Deze ontwikkelingen zorgen er mede voor dat de *kijk op arbeid verandert* en de vaste baan op zijn retour is. Steeds meer mensen gaan werken op freelancebasis of wisselen klussen af met tijdelijke contracten. Trendwatcher Adjiedj Bakas (2018) spreekt zelfs van een ‘hybride arbeidsrelatie’, waarbij flexibiliteit en wendbaarheid van arbeid de norm zullen worden. We doen er verstandig aan niet langer te streven naar baanzekerheid, maar onze pijlen te richten op inkomenszekerheid.

Flexwerken en werken in hybride arbeidsrelaties komen op. Zeg maar schakelen tussen loondienst en klussen als zelfstandige in ‘menghuwelijken tussen baas en eigen bedrijf’.

De Nederlandse economie draait op dit moment op volle toeren, met stijgende consumptieuitgaven, een florerende huizenmarkt, stampvolle terrassen en vacatures die niet meer kunnen worden ingevuld. De vraag is echter hoelang deze hoogconjunctuur aanblijft. De ervaring leert dat recessies een onlosmakelijk onderdeel zijn van de economie. Economische tegenwind zorgt ervoor dat mensen hun baan verliezen, maar daagt mensen ook uit om zich te ontwikkelen. Waarom wachten op een recessie? Waarom gaan we het dak niet repareren als de zon schijnt?

Het wemelt van de maatschappelijke *disruptions*: ontwrichtingen door nieuwe denkwijzen en businessmodellen, complexiteit en onzekerheden. Moeten we dan als een bang hertje verstijven in de koplampen van een naderende auto? Moeten we ons dan maar terugtrekken achter de dijken, met de gordijnen dicht? Of is dit reden om in blinde paniek onze baan op te zeggen en het roer om te gooien, uit angst dat ons beroep hetzelfde lot ondergaat als het vergane vak van, pak ’m beet, putjesschepper? Moeten we met z’n allen gaan ‘disrupten’ onder het mom van *disrupt or be disrupted*? Met Kodak – dat stug vasthield aan ouderwetse fotorolletjes, toen de digitale camera het sprookje uitblies – als iconisch voorbeeld?

Moeten we dan als een bang hertje verstijven in de koplampen van een naderende auto? Of moeten we met z’n allen gaan ‘disrupten’ onder het mom van *disrupt or be disrupted*?

Welnee, hoewel Kodak en putjesscheppers passé zijn, zijn verhalen over disruptie in de praktijk eenvoudig te ‘disrupten’. ‘Blijf doen waar je goed in bent’ is een stuk verstandiger dan als een gek het roer omgooien. Ons motto is juist niet op het menu te staan, maar aan tafel te zitten, naar het Britse gezegde. Niet het roer om, maar aan het roer! Ga voor diepgang in je vak. Net zoals in de industriële revolutie, toen het ambacht in hoog aan-

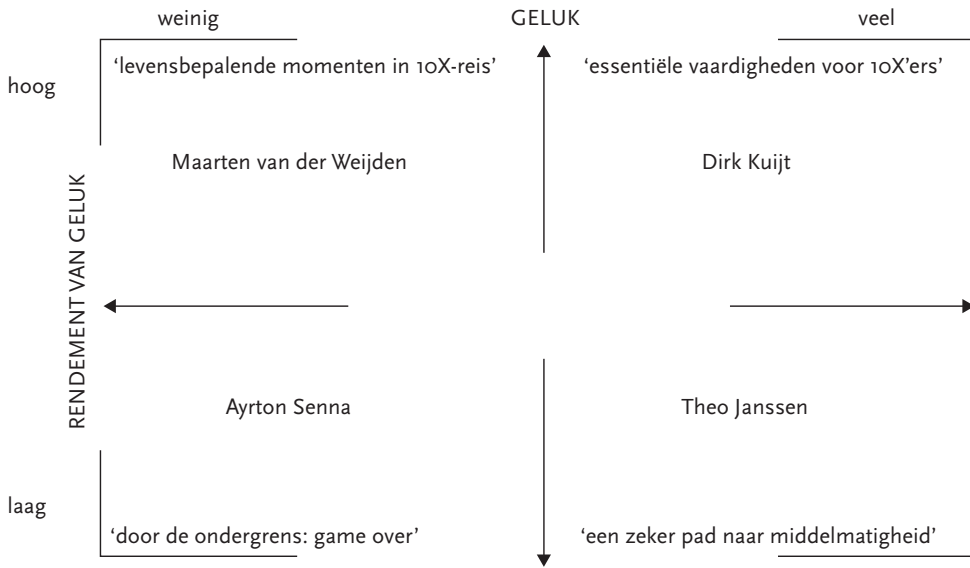
zien stond, wordt meesterschap van groot belang. Het devies is het verruimen van je horizon, je bekwamen op meer dan één domein, je verdiepen in meer dan wat noodzakelijk is en te blijven zoeken naar uitdagingen (Van Dam, 2018). Niemand kan in de toekomst kijken, maar dat er verandering komt is zeker.

De beste manier om de toekomst te voorspellen, is die zelf waar mogelijk te creëren, wat neerkomt op discipline, leergierigheid en aanpassingsvermogen. We kunnen het voorbeeld nemen van leiders van zogenoemde ‘Amerikaanse 10X-bedrijven’ – succesvolle bedrijven zoals Apple, Microsoft, Intel en Southwest Airlines, die over een lange termijn de gemiddelde resultaten van hun bedrijfstak met een factor 10 hebben verslagen (Collins & Hansen, 2011). Deze leiders van 10X-ers (spreek uit als ‘tienix’) werden – net als Kodak – ook geconfronteerd met turbulente ontwikkelingen, onzekerheid en zo voort. Maar ook in tijden van voorspoed gingen ze ervan uit dat de omstandigheden zich ooit tegen hen zouden keren en dat ze maar beter voorbereid konden zijn. Ze verwierpen het idee dat geluk of chaos, of welke externe omstandigheid dan ook, zou bepalen of ze succesvol zouden zijn of niet. Sterker nog, net als ieder ander gemiddeld bedrijf in hun bedrijfstak hebben ze hun *fair share* aan geluk of pech ervaren, maar hun rendement op dat geluk was veel hoger doordat ze zelf het heft in eigen hand namen en veel betere resultaten haalden uit dezelfde omstandigheden.

10X-ers hebben net als elk ander bedrijf in hun bedrijfstak hun normale portie aan geluk of pech, maar doordat ze aan het roer staan, halen ze meer rendement uit dezelfde situatie.

Een rolmodel van eigen bodem is Maarten van der Weijden, voormalig leukemiepatiënt en nadien olympisch kampioen op de 10 kilometer openwaterzwemmen. Hij was bereid om met een geavanceerde tactiek, ongekende discipline en opofferingsbereidheid in het jaar voorafgaand aan de Olympische Spelen van 2008 maar liefst vijftien uur per dag in een hoogtetent door te brengen om zijn rode bloedcellen te verhogen voor een topprestatie en in die periode zijn hele leven op het zwemmen in te richten (Van der Weijden, 2018). In augustus 2018 ondernam Van der Weijden de Elfstedenzwemtocht (maar liefst 200 kilometer) en hoewel hij na 163 kilometer vroegtijdig moest afhaken en op een brancard naar een ambulance werd vervoerd – omdat ook aan zijn lijden een grens zat – wist hij ruim 3,5 miljoen euro op te halen voor het KWF Kankerfonds. Twee epische prestaties. Zou Van der Weijden ook zonder zijn ziekteverleden zover boven zichzelf zijn uitgestegen?





Figuur 1.2 Geluk en rendement op geluk, vrij vertaald naar Collins en Hansen (2011)

In figuur 1.2 zien we twee assen: de as ‘geluk’ en de as ‘rendement op geluk’. Waar Maarten van der Weijden door dikke pech acute leukemie heeft gehad, maar wel een levensbepalend moment heeft gekend, daar was het voor Ayrton Senna – de F1-coureur die in 1994 stierf aan de gevolgen van een crash in de Grand Prix van San Marino – in één klap geheel voorbij. Voetballer Dirk Kuijt had weliswaar veel geluk, maar wist met een vergelijkbaar talent als voetbalgeneratiegenoot Theo Janssen veel meer uit zijn carrière te halen. Niet van de buitencategorie, maar wel goed genoeg voor profvoetbal en op hoog niveau. Waar Kuijt zich aan een spartaanse zelfdiscipline onderwierp, vergaloppeerde Janssen zich meer dan eens in zijn privéleven en kwam hij in aanraking met justitie na rijden onder invloed, met ernstige gevolgen voor zijn medepassagiers.

Overigens valt er veel voor te zeggen dat Van der Weijden na zijn ziekteperiode met het behalen van onder andere olympisch goud in Peking en zijn epische gevecht in de Friese wateren is opgeschoven naar het kwadrant rechtsboven. Het model is dynamisch, je kunt van het ene naar het andere kwadrant schuiven. Zo beschouwd is Lance Armstrong – voorvechter tegen kanker, wielrenner, zevenvoudig winnaar van de Tour de France en een levende legende voor velen – na zijn ongekende strijd tegen teelbalkanker van het kwadrant linksboven naar rechtsboven geschoven, maar is hij later definitief naar het kwadrant linksonderin geschoten door zijn dopingaffaire. *End of legend.*

### Coachoefening 1.1 Aan het roer

Bekijk figuur 1.2. Vragen voor je coachee:

1. In welk kwadrant herken jij jezelf?
2. In hoeverre maak jij een beweging door in de kwadranten?
3. Ben je aan de bal of ben je de speelbal?
4. Lijdt je talent of leid je je talenten?
5. Wat kun je (nog meer) doen om het roer in eigen hand te nemen voor meer effect?

We krijgen allemaal een keer geluk of pech. De een weliswaar meer dan de ander, maar de kunst is hoe we daarmee omgaan en het beste uit die situatie halen, in plaats van daarin te blijven hangen. Dat is precies wat roX-ers doen. En dat is precies waar wij voor staan. Kom in actie, binnen je eigen mogelijkheden, ongeacht wat er in de buitenwereld gebeurt. Ook als het goed gaat. Werk aan je wendbaarheid: voor nu en in de toekomst!

## 1.2 De 'kosten en baten' van wel of niet duurzaam inzetbaar zijn

Wat is nu eigenlijk de noodzaak van wendbaar werken voor jou, de coachee of jouw bedrijf? Is duurzame inzetbaarheid een *nice-to-do* of een *need-to-do*? Wat als je geen goeie match hebt tussen je talenten en je werk of de rol die je vervult? Wat als jouw wendbaarheid door een mismatch van talent en baan wordt gedwarsboomd door stress, overspannenheid of burn-out? Wat als iemand wel op zijn plaats zit of wendbaar in zijn kracht staat?

Allereerst de 'kosten' van stress, overspannenheid en burn-out. Lang verhaal kort: er zijn geen betrouwbare cijfers over hoe vaak stress, overspannenheid of burn-out voorkomen. Dat komt doordat verschillende definities worden gebruikt en huisartsen verschillende benamingen aan diagnoses geven. Een becijfering van het ziekteverzuim op de arbeidsmarkt, of het nou door verschijnselen van stress, overspannenheid of burn-out is, is wel te vinden. Volgens de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO/CBS had in 2017 één op de zes (16 procent) van de werknemers in Nederland burn-outklachten en zou 36 procent van het ziekteverzuim stressgerelateerd zijn. Het CBS schat de economische schade van dit werkstressgerelateerd verzuim met ruim 7,5 miljoen verzuimdagen nog op 1,8 miljard euro. Dat betekent omgerekend € 60.000 per burn-out aan kosten en productiviteitsverlies. Dit is absurd hoog en kost de maatschappij en organisaties kapitalen, nog los van de extra druk op de schouders van de collega's die de taken van de ziekgemelde collega moeten opvangen. Naast de morele en maatschappelijke ver-

antwoordelijkheid is er dus ook een economische noodzaak om te werken aan duurzame inzetbaarheid en vitaliteit in het bijzonder.

Uit onderzoek van Gallup (2017) naar medewerkersbetrokkenheid in 155 landen blijkt dat wereldwijd 6 biljoen euro aan improductiviteitskosten verloren gaat door gebrek aan medewerkersbetrokkenheid. In Nederland is slechts 12 procent van de werknemers betrokken. Dit is een schrikbarend laag percentage. In de lage score spelen de stijl van leidinggeven en gebrek aan erkenning een grote rol. Van de resterende 88 procent is 75 procent niet betrokken en zelfs 13 procent tot in zeer lage mate. In datzelfde onderzoek wordt ook gesignaleerd dat niet-betrokken medewerkers 40 procent vaker ziek zijn en 60 procent meer fouten maken. Als je de kosten van niet-betrokken medewerkers in beschouwing neemt, komt dat neer op ongeveer € 15.000 per niet-betrokken werknemer (Boon, 2018).

Aan de andere kant stelt Gallup dat de 25 procent best scorende bedrijven op het gebied van betrokkenheid 17 procent productiever en 21 procent winstgevender zijn dan de 25 procent minst scorende bedrijven. Sterker nog, mensen die werken vanuit hun kracht zijn zes keer meer betrokken bij hun werk dan de gemiddelde werknemer en veel productiever. Medewerkers die werk doen in lijn met hun missie of passie zijn veruit meer betrokken, dragen positief bij aan het bedrijfsresultaat en zoeken minder snel een andere baan. Tel uit je winst.

Vitaal leiderschap en happiness op de werkvloer loont. Blij en betrokken medewerkers zijn aantoonbaar loyaler en winstgevender.

Gelukkig worden, ook op het werk, is het hoogste doel dat we ons kunnen stellen. Onderzoek van Dijksterhuis (2015) onder ruim tweehonderd volwassenen uit de regio Nijmegen heeft de relatie tussen tijdsbesteding en geluk in kaart gebracht. De drie onderzoekers stelden de respondenten de volgende vragen:

- Wat waren ze aan het doen?
- Hoe leuk vonden ze wat ze aan het doen waren?
- Hoe gelukkig waren ze?

In dit onderzoek was werk de absolute koploper als tijdsbesteding (21,8 procent), maar voerde op het gebied van werktevredenheid de kelderpositie aan met een score van 2,03 op een schaal van -5 (helemaal niet leuk) tot 5 (heel leuk). Werken scoorde op de gelukschaal van 0 (extreem ongelukkig) tot 100 (extreem gelukkig) met 70,7 een zuinige voldoende en was ook hier het laagste van alle tijdsbestedingen.

Hoewel we ons best iets kunnen voorstellen dat werken qua geluk niet op kan tegen de liefde bedrijven (score 90,0), vinden we dit aan de magere kant. Als van de Neder-

landse beroepsbevolking nou eens 10 procent meer mensen vanuit hun missie en passie en vanuit hun kracht kunnen werken, hoe zouden deze cijfers er dan uitzien? De vraag is eigenlijk in hoeverre we ons werkgeluk in eigen hand hebben. Het goede nieuws van ‘geluksprofessor’ Ap Dijksterhuis (2015): 50 procent van ons geluk hangt af van het gedrag en de keuzes die we zelf maken. De rest is voorgeprogrammeerd of afhankelijk van onze omstandigheden. We kunnen ons werkgeluk dus maar beter richten op die 50 procent waar we wel invloed op hebben.

(Werk)geluk = 40% genen + 10% omstandigheden + 50% eigen gedrag

Terug naar de productiviteit en de baten van werkgeluk. Geluk op de werkvloer is niet alleen goed voor de werknemers, maar levert organisaties ook aantoonbaar betere werkprestaties op, zie onderstaand kader over de baten van de *happy worker* (De Bondt, 2016).

Geluk op de werkvloer resulteert in:

- 33% meer winstgevendheid
- 45% meer productiviteit
- 37% meer sales
- 300% meer innovatie
- 50% minder veiligheidsincidenten
- 66% minder ziekteverzuim
- 80% minder burn-out

### 1.3 Het 6C-model voor wendbaar werken: de Diamantwijzer

Nu we de noodzaak en de kosten en baten van wendbaar werken in kaart hebben gebracht, is het de vraag waar je als organisatie, je team, je coachee of jijzelf staat. Is iedereen wendbaar, vitaal en goed afgesteld voor de dynamische wereld waarin we opereren? Waarmee start je op maandagmorgen om futureproof te zijn? Hierop hebben wij het volgende antwoord gevonden en ontwikkeld: de Diamantwijzer. De online Diamantwijzer:

- biedt een *wijze* van beschouwen;
- *wijst* je de weg;
- geeft *wijsheid* voor vitaliteit, wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid.

Beatrice van der Heijden (2016), hoofd van de vakgroep strategisch hrm aan de Radboud Universiteit in Nijmegen omschrijft duurzame inzetbaarheid als: ‘het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties.’

Wat ons opvalt in deze omschrijving van duurzame inzetbaarheid is dat het accent ligt op de competenties voor het verrichten van (toekomstig) werk. Daarmee blijven andere elementen van wendbaarheid onderbelicht, zoals de persoonlijke omstandigheden, de persoonlijkheid, vitaliteit, overtuigingen, drijfveren en talenten. Wij vervangen duurzame inzetbaarheid door wendbaarheid. Dat maakt onze visie op wendbaarheid meteen holistischer (zie kader).

Wendbare werknemers zijn toekomstbestendig, vitaal, waardevol, ervaren het meeste werkgeeluk en halen het beste uit hun talenten als ze proactief hun:

- persoonlijke omstandigheden;
- fysieke conditie;
- eigenschappen van hun persoonlijkheid;
- mindset;
- kennis en kunde;
- zingeving en verbondenheid versterken;

en zodoende in staat zijn om hun functie optimaal uit te (blijven) oefenen of de mogelijkheid houden een nieuwe baan te krijgen of werk te creëren.

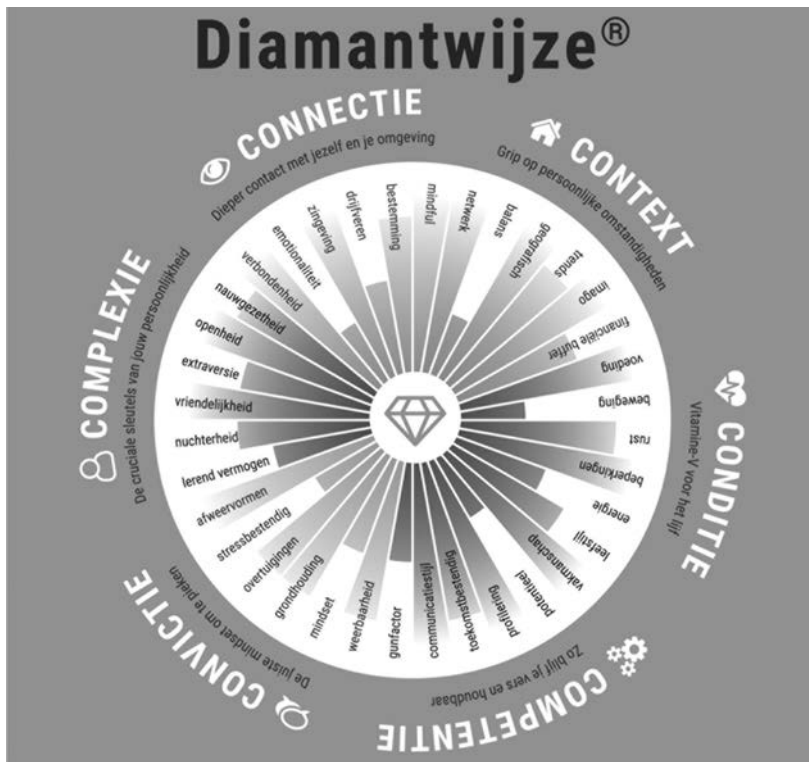
De Diamantwijzer is een holistische tool die de wendbaarheid van het individu in kaart brengt vanuit verschillende perspectieven.

1. Vanuit een economische invalshoek is het doel dat medewerkers binnen de organisatie doorlopend goed afgesteld staan voor de uitdagingen in huidig en toekomstig werk, waarbij lerend vermogen en performance gevraagd worden.
2. Bezien vanuit talentmanagement zijn mensen op hun best als ze werk doen dat dicht bij hun persoonlijkheid, behoeften, sterke punten en drijfveren past. Betrokkenheid, motivatie en werkplezier kunnen op hun best zelfs leiden tot flow en bevlogenheid.
3. Beschouwd door de bril van gezondheid en vitaliteit gaat het bij wendbaarheid en weerbaarheid om medewerkers die tot op hogere leeftijd vitaal en gezond door kunnen én willen werken.

De Diamantwijzer (zie ook tabel 1.1 en figuur 1.3) bestaat uit zes ‘C-facetten’ die een integrale kijk opleveren op duurzame inzetbaarheid.

Tabel 1.1 De C-facetten van de Diamantwijzer

	C-facetten	Betekenis	Aandachtsgebied van duurzame inzetbaarheid
1.	Context	Geheel van omgevingselementen, verband, situatie, samenhang	Omgeving en omstandigheden, privé en zakelijk
2.	Conditie	Actuele gezondheidstoestand, toestand waarin het lichaam verkeert	Fysiek en voeding, fysieke fitheid
3.	Complexie	Gemoedsgesteldheid, temperament, karakter, persoonlijkheid	Eigenschappen en identiteit
4.	Convictie	Overtuiging, mening, opvatting, geloof	Waarden en overtuigingen
5.	Competentie	Bekwaamheid, capaciteit, succesvol werkgedrag	Talenten, kennis, vaardigheden en gedrag
6.	Connectie	Een verbinding vormen met een groter iets dan jijzelf	Spiritualiteit en zingeving



Figuur 1.3 De Diamantwijzer met de zes C's

Deze benadering doet denken aan het ‘totale mens’-principe (Meijer, 2014). Dit is een menskundige benaderingswijze die zich verdiept in het functioneren van de mens op basis van omgeving, vaardigheden en karakter. Sportcoaches zoals Louis van Gaal (voetbal), Toon Gerbrands (volleybal en voetbal) en Cor van der Geest (judo) behaalden sportieve successen met de menskundige benaderingswijze. 6C gaat een stap verder dan het ‘totale mens’-principe, met naast talent en competenties, persoonlijkheid en gedrag, waarden en overtuigingen ook het perspectief vanuit persoonlijke omstandigheden, conditie en spiritualiteit. Het is geïnspireerd op de scheikundige aanduiding voor koolstof met atoomnummer 6 en het symbool C. Koolstofverbindingen vormen de basis voor al het leven op aarde. Diamant (Oudgrieks: ἀδάμας of *adamas*) herbergt de betekenis ‘onverslaanbaar’ en is een van de vier verschijningsvormen van koolstof.

Met het versterken van elk C-facet van jou als totaal mens slijp je jouw diamant op weg naar je bovengrens.

### Coachoefening 1.2 Quickscan cirkel van invloed en wendbaarheid

Met deze quickscan krijg je een eerste indruk van jouw wendbaarheid. Maak deze op gevoel. Je hoeft geen goede indruk te maken. Geef met een cijfer aan in hoeverre je jezelf kunt vinden in de uitspraak. 1 betekent dat je jezelf een heel klein beetje kunt vinden in de uitspraak, 3 is neutraal, 5 betekent dat je jezelf heel erg kunt vinden in de uitspraak. Tel je scores op.

Stellingen	Cijfer (1-5)
1. Mijn financiële buffer is voldoende om onverwachte tegenspoed het hoofd te bieden.	
2. Mijn netwerk is prima in orde voor een volgende stap op de arbeidsmarkt.	
3. Mijn voedings- en bewegingspatroon is gezond en gebalanceerd.	
4. Ik heb voldoende slaap per nacht en herstelmomenten gedurende de dag.	
5. Ik blijf mijzelf voldoende (bij)scholen in mijn vakgebied.	
6. Ik voldoe aan de huidige en toekomstige competenties die mijn werk van mij vragen.	
7. Ik heb overtuigingen en denkpatronen die mij stimuleren in mijn werk.	
8. Ik heb een positieve mindset en zelfvertrouwen.	
9. Ik kan me goed aanpassen aan nieuwe situaties.	
10. Ik ben leergierig en heb lerend vermogen.	
11. Ik ben mindful*: ik kan me goed ontspannen en omgaan met druk en stress.	
12. Ik haal voldoende geluk, zingeving en voldoening uit mijn werk.	
Totaalscore	

\* Mindfulness is een levens- of grondhouding en een manier van leven waarbij je je als mens met getrainde aandacht richt op het bevrijden van lijden en op het ervaren van geluk.

**Score 12-24:** je scoort vrij laag. Wellicht is je wendbaarheid nog wat beperkt en is er nog wat werk aan de winkel.

**Score 24-48:** je scoort niet hoog en niet laag. Dat kan betekenen dat je al voldoende wendbaar bent of nog een beetje meer wendbaarheid zou willen.

**Score 48-60:** je scoort vrij hoog. Misschien heb je al veel wendbaarheid en zit je helemaal op je plek. Hoe kun je dat vasthouden? Lees meer in hoofdstuk 2 tot en met 7.

De quickscan geeft je een eerste indruk van jouw wendbaarheidssterkte. Vraag 1 en 2 gaan over context, vraag 3 en 4 over conditie, vraag 5 en 6 over competentie, vraag 7 en 8 over convictie, vraag 9 en 10 over complexie en vraag 11 en 12 tot slot over connectie. Heb je laag gescoord op beide vragen van een van deze zes paren? Dan is het zeker goed om aan de slag te gaan met het hoofdstuk over die eigenschap. Er is geen perfecte score en ook geen vaststaande waarde van hoe goed je bent of moet zijn. Deze quickscan is een momentopname en zet je aan tot reflectie. Je kunt jouw wendbaarheid vergroten en daar helpt dit boek jou bij.

In bijlage A staat de door ons ontworpen Diamantwijzer-test. Ook zie je hoe de uitkomst van een coachee eruitziet.

### **Coachoefening 1.3A Quickscan cirkel van betrokkenheid (op basis van externe DESTEP-factoren)**

Vragen voor je coachee:

#### **Ecologieplafond**

Met deze hulpvragen krijg je een eerste indruk van externe ontwikkelingen die invloed op je wendbaarheid hebben. Beantwoord deze vragen op gevoel van 1 tot 10. Geef met een cijfer aan in hoeverre je jezelf kunt vinden in de uitspraak. 1 betekent dat je jezelf een heel klein beetje kunt vinden in de uitspraak, 5 is neutraal, 10 betekent dat je jezelf heel erg kunt vinden in deze externe ontwikkeling. Tel je scores op.

Hulpvragen	Cijfer (1-10)
1. In welke mate hebben demografische ontwikkelingen (millennials, vergrijzing) invloed op jouw wendbaarheid?	
2. Economie: welke mate van invloed heeft de conjunctuur op jouw wendbaarheid? (Banengroei, economische conjunctuur, handelsbelemmeringen)	
3. Welke invloed hebben sociaal-culturele ontwikkelingen op jouw wendbaarheid? (Individualisering, opkomst bewustzijn gezondheid en welzijn)	



Hulpvragen	Cijfer (1-10)
4. In welke mate hebben technologische ontwikkelingen (robotisering, kunstmatige intelligentie, digitalisering) invloed op jouw wendbaarheid?	
5. In welke mate hebben ecologische ontwikkelingen, zoals opkomst van de circulaire economie, invloed op jouw wendbaarheid?	
6. Politiek: welke invloed hebben regels en wetgeving op jouw wendbaarheid? (Verhoging btw, rijkssubsidies, brexit)	
Totaalscore	

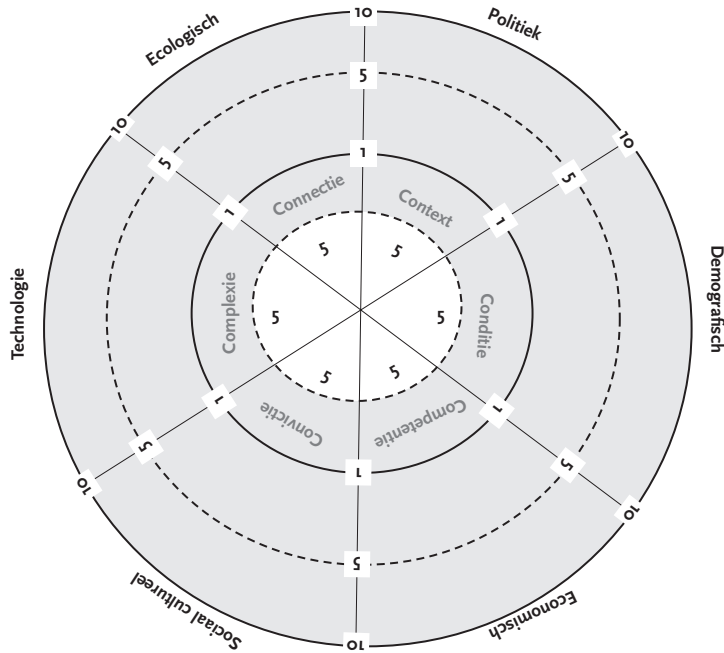
Deze score geeft je een eerste indruk van jouw score op de cirkel van betrokkenheid. Teken de scores in op de tweede ring van de radar in figuur 1.4. Er is geen perfecte score en ook geen vaststaande waarde van hoe goed je bent of moet zijn. Deze quickscan is een momentopname en zet je aan tot reflectie. Het laat je nadenken welke effecten macro-ontwikkelingen hebben op jouw loopbaan.

### Coachoefening 1.3B Persoonlijke donut-oefening

We hebben een persoonlijke donut van twee cirkels: de cirkel van betrokkenheid (DESTEP) en de cirkel van invloed (6C-model). DESTEP staat voor demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen. We gaan nu vanuit het GROW-model (Whitmore, 2018) kijken hoe de coachee vanuit zijn directe invloedssfeer, de micro-omgeving met de 6C-elementen, zichzelf scoort en verbetering ziet.

1. Welke demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politieke macro-ontwikkelingen hebben invloed op jouw functie, werk of loopbaan? Benoem hooguit een tot twee ontwikkelingen per punt van de DESTEP-factoren. De beroemde twee Covey-cirkels indachtig: drukt de cirkel van betrokkenheid de cirkel van invloed naar binnen of vice versa?
2. Op een schaal van 1-10, met 10 als hoogste score: wat wil je voor elke 'C' bereiken (Goal)? Plaats met een groene stift een punt op elke C-lijn.
3. Kijk naar de quickscan in de vorige oefening en maak nu een gevoelsmatige score op elk op de schaal van 1-10, met 10 als hoogste score. Zet met een rode stift een stip op elke C-lijn om jouw huidige gevoelsmatige score te bepalen. Waar sta je nu (Reality)? Welke hiaten zie je met jouw doel? Welke conclusies trek je?
4. Bepaal alle opties die je hebt om het gat voor elke C te dichten (Options).
5. Alles afwegende, wat ga je precies doen (Will)?

Bron: geïnspireerd op en doorvertaald vanuit Raworth (2017) en Covey (2010).



Figuur 1.4 Donutmodel vertaald naar de cirkel van invloed en de 6C-factoren van wendbaarheid

## 1.4 Trends, toekomst en toekomstbestendige competenties

Voordat we de diepte ingaan met de zes C's van wendbaar werken is het goed eerst een helder overzicht te hebben van wat er in de toekomst allemaal op ons afkomt. Daarvoor kunnen we voortborduren op het onderzoek van Adjiedj Bakas en de arbeidsmarktdeskundigen Willyerd en Mistick in hun boek *Stretch, how to future-proof yourself for tomorrow's workplace* (2016). In tabel 1.2 zetten we tien internationale megatrends, toekomstvoorspellingen op de arbeidsmarkt en gewenste C-factoren op een rij die serieuze impact zullen hebben op onze (toekomstige) banen. Als we bij die ontwikkelingen onze kansen niet pakken, kunnen ze bedreigingen worden voor zowel organisaties als individuen.

Tabel 1.2 Toekomstbestendiger worden door het versterken van de zes C-factoren

Nr.	(Mega)trends	Toekomstvoorspelling: wat betekent dit voor je coachee?	Benodigd: welke C-factoren dient je coachee te versterken of te ontwikkelen?
1.	Globalisering (opkomst BRIC-landen, opkomst wereldwijde <i>middle class</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdergaande flexibilisering en toename concurrentie op de arbeidsmarkt. Meer tijdelijke contracten en steeds meer werken op zzp- of projectbasis.</li> <li>• Opkomst virtuele teams: kleinere hoofdkantoren, meer internationale samenwerking door technologie en inbreng van buitenlandse teamleden (los van land, tijd en afstand).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cross-culturele vaardigheid. Kunnen omgaan met concurrentie, openstaan voor flexwerken en diversiteit, zoals verschillende talen, culturen, landen en generaties wordt steeds meer gevraagd.</li> <li>• Virtueel teamwork. Thuis zijn in het nieuwe werken, met conference calls, software en flexibel werken.</li> </ul> <p>Impact voor met name de C van Context, Complexie, Convictie en Competentie.</p>
2.	Demografische veranderingen (o.a. vergrijzing, opkomst millennials, diversiteit).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaarste aan toptalent. <i>The war on talent</i> breekt los. Toptalenten komen in een machtspositie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdieping vakkennis en verbreding van subdomeinen in je vakmanschap.</li> </ul> <p>Impact voor met name de C van Complexie, Convictie en Competentie.</p>
3.	Digitalisering en data-explosie (o.a. opkomst van vele nieuwe apps, Big Data en Internet of Things) en voortrazende technologie (o.a. 3D-printing, robotics, zelfrijdende auto's, <i>virtual reality</i> , artificiële intelligentie, spraakherkenning).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grootste concurrentie is de robotisering en automatisering; leiden tot gewijzigde inkomensverdeling en noodzaak tot het leren van nieuwe competenties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologiegedrevenheid. Wees technologisch up-to-date. Met internet, apps, sociale media, 3D-printing en automatisering. Niemand ontkomt eraan.</li> </ul> <p>Impact voor met name de C van Context, Complexie, Convictie en Competentie.</p>
4.	Verandering mentaliteit naar de 'Donuteconomie' en sterke groei van de circulaire economie (duurzaamheid). Klimaatverandering beïnvloedt de economie en opkomst van milieubewust produceren en consumeren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aanbod van duurzaamheid en focus op de circulaire economie van onderwijsinstellingen en bedrijven neemt een vlucht.</li> <li>• Zingeving (o.a. maatschappelijk bewust ondernemen) is belangrijker dan salaris voor groeiend deel beroepsbevolking (millennials) met mogelijke gevolgen voor salarisverwachtingen; neerwaartse druk op lonen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspelen op de kansen die de circulaire economie biedt. Kennis nemen van nieuwe businessmodellen en ontwikkelingen eigen maken.</li> <li>• Circulair denken ten aanzien van eigen loopbaan en inzetbaarheid van eigen talenten op andere gebieden/sectoren.</li> </ul> <p>Impact voor met name de C van Context, Complexie, Convictie en Competentie.</p>
5.	Kijk op werk en banen wordt anders (verdwijnen van lifetime employment, 'werkzekerheid gaat boven baanzekerheid', toename zzp'ers, flexibilisering).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassieke loopbaanpaden verdwijnen en worden minder voorspelbaar. Van loopbaanladders naar loopbaanreizen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal branding voor iedereen een must. Maak jezelf online en offline zichtbaar als merk met een uniek talent- en competentieprofiel. Weet aantrekkelijk en gewild te zijn.</li> </ul> <p>Impact voor met name de C van Context, Complexie en Competentie.</p>

Nr.	(Mega)trends	Toekomstvoorspelling: wat betekent dit voor je coachee?	Benodigd: welke C-factoren dient je coachee te versterken of te ontwikkelen?
6.	Complexiteit (snelle veranderingen, onvoorspelbaarheid, werkdruk, extreme baanvereisten, nog meer druk op verhoging productiviteit, wetgeving, verkorting interval reorganisaties).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opkomst medewerker met superkrachten: de efficiëntie en productiviteit van arbeidskrachten gaan enorm toenemen door ondersteuning van robots, digitale assistentie en artificiële intelligentie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probleemoplossing. De complexiteit en onvoorspelbaarheid vragen <i>21st century skills</i> zoals complexe probleemoplossing, kritisch denken, creativiteit, oordeels- en besluitvorming en pragmatische competenties, zoals organiseren en het kunnen gebruiken van technologische hulpmiddelen.</li> <li>Emotionele intelligentie. De toenemende complexiteit, veranderingen en diversiteit vragen teamwork, coördineren, onderhandelen, overtuigingskracht en communicatieve en zelfreflectievaardigheden, zoals empathie, zelfkennis en schakelen tussen communicatiestijlen.</li> </ul> <p>Impact voor met name de C van Context, Complexie, Convictie en Competentie.</p>
7.	Nieuwe concepten en businessmodellen, zoals Uber, AirBnB en Easyjet ontwrichten en zetten klassieke markten op z'n kop ('disruption').	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productie en distributie komen terug van lagelonenlanden naar regionale centra met 3D-printing technologie.</li> <li>Zeker gewaande sectoren, bedrijven of banen kunnen plotseling ander perspectief krijgen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondernemerschap. Een ondernemende houding is relevant in elke baan en sector. Denk aan initiatief, passie, innovatie, flexibiliteit, risicobereidheid.</li> </ul> <p>Impact voor met name de C van Context, Complexie, Convictie, Competentie, Connectie.</p>
8.	Roep van de overheid om langer door te werken versus leger langdurig werklozen o.a. door leeftijdsdiscriminatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De overheid zal duurzame inzetbaarheid en wendbaarheid verder bevorderen met subsidies en wetgeving voor opleiden en (door) ontwikkelen. Opkomst van de markt voor opfriscursussen en doorontwikkeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loopbaan- en zelfsturing. Kennis van je eigen loopbaanregie en vaardigheid om door te blijven ontwikkelen, uit te gaan van je kracht en talentpotentieel en toekomstbestendig te blijven.</li> </ul> <p>Impact voor met name de C van Convictie, Complexie, Competentie en Connectie.</p>
9.	Nieuwe zingeving in werk en andere ethiek, zoals opkomst mensgericht leiderschap, Rijnlandse model, werkgeluk, talentontwikkeling, vitaliteit, sterkepuntenbenadering, integratie met oosterse wijsheden en levensinstelling (o.a. boeddhisme).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steeds meer (top)bedrijven gaan hun maatschappelijke rol pakken door duurzaam, vitaliteitsgericht, milieubewust en werkgeveren arbeidsvriendelijk organiseren en produceren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vitaliteit en gelukskunde. De kennis en kunde om jezelf wend- en weerbaar te houden, dus energiek, lichamelijk en mentaal fit te blijven, je (werk)geluk te bevorderen en met 'ratrace management' je leef- en werkdruk te beteugelen.</li> </ul> <p>Impact voor met name de C van Conditie, Convictie en Connectie.</p>

### Coachoefening 1.4 Check je toekomstbestendigheid

Zie tabel 1.2. Vragen en opdrachten voor je coachee:

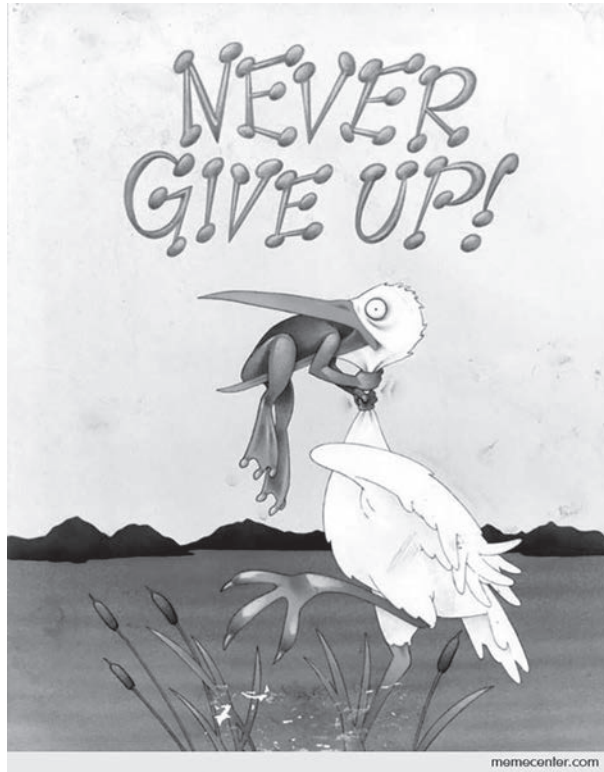
1. In hoeverre ben jij toekomstbestendig? Of provocatiever: welke houdbaarheidsdatum heb jij?
2. Kijk naar de lijst van toekomstbestendige C-factoren in de derde kolom van tabel 1.2. Maak de stoplichtanalyse: in hoeverre scoor je onvoldoende (rood), voldoende (oranje) of goed/uitmuntend/onderscheidende sterkte (groen) op elk van deze tien aandachtspunten?
3. Welke nieuwe kennis en kunde maken jouw arbeidsmarktpositie sterker en onafhankelijker?

## 1.5 Casus: het 6C-model voor wendbaarheid

Als we het 6C-model nu loslaten op Edwin Swarthoedt uit de proloog (die een coach van Optimaal Talent inschakelde voor advies op het gebied van zijn wendbaarheid en zijn arbeidsmarktbenadering), dan kunnen we vanuit een vogelperspectief een totaalbeeld krijgen van zijn status quo vanaf het moment dat hij in zijn benarde situatie terechtkwam. Deze situatie zal op het nippertje goed aflopen voor Edwin met een uitdagende baan bij het Twentse Royal Downing, maar het woord ‘toeval’ is bepaald niet op hem van toepassing.

Om er toch alvast één C uit te lichten bij Edwin, kiezen we voor Convictie. Misschien wel zijn meest doorslaggevende C. Zijn vechtlust en wilskracht waren van jongs af aan al de rode draad in zijn leven en kwamen hem van pas bij tegenspoed, maar ook bij het behalen van successen in onmogelijk geachte situaties op het werk of tijdens zijn studie. Zijn rolmodel was Lance Armstrong, totdat deze op doping betrap werd. Edwin is van nature optimistisch en heeft een positieve en open mindset. Pippi Langkous’ uitspraak ‘Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan’ is zijn tweede natuur.

Hij is proactief en hij haalt niet gauw een doel niet. Zijn glas is niet halfvol, maar tot de rand vol. Hij is ook stressbestendig, maar toch knagen in zijn achterhoofd wat zaken in de privésfeer zoals de hoge hypotheek, zijn lage dekking door zijn levensverzekering en zijn huidige banksaldo. Hij kan daar op het moment niks mee en schuift dat op de lange baan. De vraag is of Edwin niet te veel van het goede heeft en of dat ook een valkuil vormt, maar feitelijk heeft Edwin een enorm psychologisch kapitaal met zijn veerkracht, optimisme, zelfvertrouwen en hoop (Steenefeld, 2017). Hij zal met zijn veerkracht niet alleen terugveren bij deze tegenslag, maar leert er zelfs van, groeit en komt er als persoon nog sterker uit.



Figuur 1.5 De kikker die niet opgeeft in een uitzichtloze situatie

In hoofdstuk 2 tot en met 7 zullen we per hoofdstuk een C-facet verder uitdiepen en nemen we Edwin Swarthoedt verder onder de loep. In de epiloog horen we van Edwin zelf hoe het hem is vergaan, dus nog even geduld.

# EEN DOWN-TO-EARTH AANPAK OM VITAAL EN WENDBAAR TE BLIJVEN IN JE WERK

Het is tegenwoordig meer dan ooit een must om proactief, wendbaar en vitaal te zijn om aan het werk te blijven. De vijf kernvragen van coachees waren jarenlang: wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik, waar wil ik heen, waar word ik blij van? Nu worden deze vragen aangevuld met: hoe blijf ik blij en succesvol aan het werk tot mijn pensioen?

Deze tijd vraagt om wendbaar werken. Wat is daarvoor nodig? Een offensieve houding in plaats van een defensieve. Ageren in plaats van reageren. Niet lijden, maar leiden. Kortom: zelf de regie pakken.

Dit boek geeft coaches handvatten om met coachees te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Het gaat in op de volle breedte en diepte van fysieke en mentale vitaliteit, werkgeluk, loopbaanplanning, persoonlijk en zakelijk leiderschap, talentmanagement en talentontwikkeling, maatschappelijke trends en relevante kansen en bedreigingen op de arbeidsmarkt. Aan de hand van het concrete stappenplan maak je samen met je coachees werk van wendbaarheid.



De drielingbroers Steijger (1973) publiceerden al vier boeken op het gebied van talentmanagement, persoonlijke effectiviteit, teamontwikkeling en loopbaanplanning. **Erik** heeft ruim twintig jaar gewerkt bij toonaangevende bedrijven, waarbij hij diverse commerciële managementfuncties heeft vervuld. **Viktor** en **Stephen** zijn managing partner, team- en talentontwikkelaar, bedrijfstrainer en coach bij Optimaal Talent.

[boom.nl](https://boom.nl)  
[boomcoaching.nl](https://boomcoaching.nl)

ISBN: 978 90 2440 3936



9 789024 403936

‘De vele concepten, modellen, coachoefeningen en eigen praktijkcases die ze aanreiken, maken dit boek tot een veelzijdig, inspirerend en praktisch handboek.’

**Jan Rotmans, hoogleraar Transitie,**  
**Erasmus Universiteit Rotterdam**