

Klaske Veth

# WERKEN MET WOW

Gids voor plezier en voldoening  
in de tweede helft van je loopbaan

© Heart Media  
Ockhuizerweg 16b  
3455 RW Haarzuilens  
[www.heartmedia.nl](http://www.heartmedia.nl)

Mogelijk gemaakt door hét crowdfunding platform voor boeken  
[www.boekfunding.nl](http://www.boekfunding.nl)

Copyright © 2024 Heart Media en Klaske N. Veth  
Omslag en illustraties: Armando van Bruggen | Bruggndesign  
Tekstcorrectie: Janneke van Bemmel  
Redacteur: Sanne Visch, Pen & Inkt  
Schrijfbegeleiding: Denise Hulst  
Binnenwerk: Ferdinand Rusch, Formaat.nl

ISBN: 978-90-8984-044-8  
NUR-code: 807  
NUR-omschrijving: Personeel en organisatie

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, hetzij chemisch, elektronisch of mechanisch, of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, of anderszins gekopieerd worden voor publiek of privé-gebruik – anders dan voor 'eerlijk gebruik' als korte citaten in artikelen en recensies – zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever stelt zich echter aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

# Inhoud

Voorwoord .....	7
Inleiding .....	9
Een leven lang <del>gelukkig</del> werken: HELP! .....	11
Oud is fout .....	43
<i>The best is yet to come</i> – Wat kun je zelf doen? .....	71
Bridge workers: met één been aan het werk en met één been met pensioen .....	95
Bronnen .....	113
Woord van dank .....	128
Biografie Klaske Veth .....	129
Heart Media Groep .....	130
Boekfunding .....	130



# Voorwoord

Wanneer begint die tweede helft dan? Dat is de eerste vraag die ik krijg als ik de titel van het boek lanceer. En wat is er vooraf veel gesteggeld over de titel. Moeten we schrijven over ouderen of de leeftijd noemen, maar wat is dan de juiste scheidslijn? Wetenschappelijk is het vaak al behoorlijk jong. Soms al 40+, 50+ of 55+. Of toch er maar helemaal uitlaten? Een boek over oudere werkenden is wel leuk en aardig, maar dat gaat natuurlijk niet over mij. Dat gaat over die anderen. Die dozerige, mutserige ouderen. Dat ben ik niet.

Ondertussen zijn ‘we’ met steeds meer en werken we steeds langer door, vrijwillig of om financiële redenen. De riantе VUT-regelingen van weleer zijn immers verdwenen. De een sleept zich als het ware naar de pensioenstreep, de ander gaat fluitend door en ‘*dies in the saddle*’. Wat maakt dat de een zich goed staande weet te houden in deze supersnel veranderende wereld en de ander niet? Kun jij meekomen en met plezier en een gevoel van ertoe doen, blijven werken? Geldt dit voor iedereen, in alle soorten werk? Ook in de tweede helft? Of word je op de werkvloer nog net getolereerd, nog steeds geaccepteerd of toch al ietwat genegeerd? Je kunt nog zoveel uit juist die latere loopbaanfase halen.

Na de afronding van mijn proefschrift getiteld: ‘*The driving power of development across the life-span*’ was mijn adagium: ‘weg met leeftijdsbewust personeelsbeleid’. Werkenden van alle leeftijdsgroepen bleken meer betrokkenheid, vitaliteit, flexibiliteit en gezondheid te ervaren bij meer ontwikkelingsgerichte activiteiten, zoals continu blijven leren in welke vorm dan ook, ontwikkeling in de brede zin en uitvoeren van nieuwe taken. Dat was in 2016.

Zes jaar later hebben we in het noorden veel geleerd van een experiment ‘Baanbrekend Perspectief’, waar oudere werkenden in de lead

zijn. Er blijkt behoefte te zijn aan handvatten voor wat je zelf kunt doen om met plezier en zingeving vorm te geven aan de tweede helft. Niet omdat deze groep zo anders is dan andere groepen, maar omdat er vaak nauwelijks meer is geïnvesteerd in de eigen ontwikkeling. Gemiddeld houdt de investering in een werkende na de leeftijd van 38 jaar op. En dan heb je nog dertig jaar te werken. Fris en fruitig. Tot aan en na het pensioen.

In dit boek doe ik uit de doeken wat ik versta onder de tweede helft, waarschijnlijk hoor je erbij! Sowieso begint vitaal ouder worden jong. Dus eigenlijk is dit boek voor iedereen.

Veel leesplezier!

Klaske Veth

# Inleiding

Lang en gelukkig werken, dat lijkt iedereen wel te willen. Toen ik begon met werken was het de gewoonste zaak van de wereld om werkenden financieel te ondersteunen, zodat ze vanaf 57,5 jaar met vroegpensioen konden gaan. Iedereen blij, ouderen konden op vrij jonge leeftijd van hun 'oude dag' genieten en jongeren kregen zo meer kansen op de arbeidsmarkt. Dus hup, plaatsmaken.

In een aantal decennia zijn de tijden drastisch veranderd, we hebben de ouderen keihard nodig! In die veranderende arbeidsmarkt spelen de ouderen, de politiek en zeker organisaties en leidinggevendenden een belangrijke rol. Dit boek gaat over de rol van de ouderen hierin. Wat kun je doen om lekker lang te werken?

Naarmate we ouder worden, eist ons werk zijn tol. Het is vermoeiend en minder uitdagend, het vraagt (te) veel nieuwe vaardigheden en er dienen zich andere leuke dingen aan. En toch... er zijn ook veel mensen bij wie lekker lang werken wel lukt. Sommigen komen in dit boek aan het woord. Met verschillende achtergronden. We leggen de echte werkpraktijk tegen wetenschappelijke inzichten aan. Zowel in de wetenschap als in de praktijk wordt verschillende terminologie gebruikt om dat lekker lang werken te duiden: duurzame inzetbaarheid, duurzaam/vitaal werken, bevlogenheid, werkplezier et cetera. We gaan daar in dit boek flexibel mee om als de kennis maar in de praktijk toe te passen is. Onder de noemer duurzame inzetbaarheid verstaan we officieel 'het vermogen om gezond, vitaal en productief werkzaam' te zijn.

Duurzaam werken heeft een holistisch en een langetermijnperspectief. Het is gericht op de betekenis en waarde van werk en op de rol die werken voor mensen heeft, nu en in de toekomst. Al te lang hebben de werkenden hun hart en ziel bij binnenkomst van het werk afgegeven bij de receptie of de poort om vervolgens voornamelijk als functiehouder

aan het werk te gaan. We horen steeds vaker een roep om ook mens te mogen zijn, ook in het werk. De coronapandemie heeft dit verlangen alleen maar versterkt, zowel op maatschappelijk als op individueel niveau. De vraag is hoe aan dit verlangen te voldoen is als individu, maar ook als organisatie en leider. In dit boek ligt de nadruk op de rol van het individu. Met praktisch toepasbare tools en wetenschappelijke inzichten wil ik bijdragen aan het dichten van de kloof tussen weten en doen, tussen wetenschappelijke kennisontwikkeling en de daadwerkelijke impact op de praktijk.

Ik start met veranderingen rondom werk. Dan volgt een hoofdstuk over ouder worden en werk, over aannames en feiten. Vervolgens focus ik op wat jij kunt doen. Natuurlijk spelen de leidinggevende, de organisatie, de mensen met wie je werkt en zelfs wetgeving een belangrijke rol bij jouw welbevinden. In dit boek geef ik je handvatten om het stuur ter hand te nemen om van je tweede en zelfs derde helft een nog mooiere tijd te maken dan de eerste! Dat geldt ook voor de groeiende groep mensen die deels met pensioen gaan en deels blijven werken: de *bridge workers*. Mensen die als het ware die twee levenssferen overbruggen. Dat brengt veel mogelijkheden!

Ik wens je veel plezier. De een neemt de wetenschappelijke onderbouwing wat meer ter harte en een ander heeft meer aan de praktische tips. Tussen de teksten door staan aanmoedigingen om aan de slag te gaan, praktische handvatten. De moraal van het verhaal: het beste moet nog komen!



# Een leven lang ~~gelukkig~~ werken: HELP!

*Je werk vult een groot deel van je leven en de enige manier om echt tevreden te zijn, is door iets te doen waarvan je denkt dat het geweldig werk is. En de enige manier om geweldig werk te doen, is door te houden van wat je doet.*

*Steve Jobs*

## Why W@W

Waarom zou je streven naar een leven lang gelukkig werken? Misschien werk je om geld te verdienen. Je doet wat je moet doen en klaar, naar huis, waar het echte leven begint. Is het een hype? Lees je nu een boek over gelukkig werken? Kom op, *get real*, het leven is geen ponykamp... Toch lees je dit boek, misschien zit er iets heel belangrijks in voor jou. Wellicht doe je ideeën op waarmee je je beter, fitter, lekkerder voelt in je werk, ook in de tweede helft van je werkende leven, omdat je niet alleen ouder wilt worden, maar vooral gezond en gelukkig ouder wilt worden.

Mijn opa heb ik niet gekend. Ik vraag me af wat hij gezegd zou hebben als hij na vier decennia ons en onze manier van werken zou zien. Een druk werkvolk met niet alleen blanke mannen, maar ook veel vrouwen, nieuwkomers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ('Hè, wat is dat?').

Er is veel veranderd op het gebied van werk.

Oké opa, eerst maar eens over werk anno 2024. Een van de meest saillante kenmerken van werk is de veronderstelling dat werk zou moeten bijdragen aan het geluk van de mens. Deze overtuiging is

niet van alle tijden, zoals Alain de Botton treffend in Ode aan de Arbeid beschrijft. Hoewel werk altijd een prominente rol in samenlevingen heeft gespeeld, is de identificering die men tegenwoordig heeft met werk typerend voor het postmoderne tijdsgewricht. Een van de eerste vragen die mensen elkaar stellen als ze elkaar ontmoeten is: wat doe jij voor werk? Het gaat er dan niet om wie die ander is of welke interesses of afkomst die ander heeft.

Zo is het niet altijd geweest. Ten tijde van Aristoteles waren werk en voldoening onverenigbaar. Werk uit financiële nood maakte de mens tot een gelijke van een slaaf of dier. Arbeid zou tot psychische deformatie leiden. Dat was ruim twee millennia het algemene gedachtegoed over werk. Pas in de renaissance en vooral halverwege de achttiende eeuw vinden we lofzangen op praktische werkzaamheden en de daaraan gekoppelde bekwaamheden. Zo wordt in de Encyclopédie van Diderot en d'Alembert de vloer aangeveegd met de lofzang op vrije kunsten als doelloze liefhebberijen van dilettanten. De bourgeoisie eiste de genoegens op die ooit de aristocratie toebehoorden, zoals vrijheid, trots en geluk. Kortom, het welbevinden van de mens door bezoldigd werk. Waar werk eeuwenlang niet samenging met geluk en vreugde, zo leek voortaan het bestaan zonder werk onmogelijk tot geluk te leiden.

Mijn opa was een product van zijn tijd. Hij was ingenieur en directielid van de Nederlandse Maatschappij voor de Walvisvaart N.V. Hij was de motor achter het in de vaart brengen van de eerste en tweede Willem Barendsz om Nederlands schrale vetpot na de Tweede Wereldoorlog te vullen. Ai, de walvisvaart... Voor mij, als product van mijn tijd en vegetariër, een pijnlijk punt. Echter, de walvisvaart was na de Tweede Wereldoorlog een symbool van de herrijzende natie.

Zie hier in twee generaties tijd een kloof van jewelste ten aanzien van werk. De veranderingen gaan maar door en ze gaan steeds sneller. Veel beroepen van vroeger bestaan niet meer. De sigarenmaker, de walvisvanger, de lantaarnopsteker, ze zijn niet meer nodig. Veel werk dat ze vroeger met de hand deden, is overgenomen door machines of wordt eenvoudigweg niet meer gedaan. Aanvankelijk leverden machines alleen spierkracht, tegenwoordig leveren ze steeds meer

denkkracht. Als je dat eens kon zien, opa! Door de grootschalige en geautomatiseerde productie zijn de kosten enorm gedaald. Zonder fabrieken zouden bijvoorbeeld auto's voor de gemiddelde mens onbetaalbaar zijn.

Wat betekenen deze veranderingen verder nog voor de medewerker? In de loop der jaren zijn de arbeidscontracten losser geworden en mensen veranderen gemakkelijker van baan. Naast deze flexibilisering hebben globalisering en technologische ontwikkelingen nieuwe onzekerheden voor de toekomstige werkgelegenheid en de kwaliteit van het werk meegebracht. Bovendien zijn het niet alleen veranderingen in en rondom het werk waarmee medewerkers te maken hebben, maar ook met veranderingen in zichzelf. Denk bijvoorbeeld aan de fysieke en cognitieve capaciteiten die inherent zijn aan het menselijke verouderingsproces.

De wijze waarop mensen op veranderingen in het werk reageren, kan verschillen. De belasting kan groter zijn en daarmee bijdragen aan de achteruitgang van vitaliteit. Het werk kan ook meer uitdagend zijn en daarmee juist vitaliteit bevorderen. Nu loopbanen door de verhoging van de pensioenleeftijd alsmar langer zijn, is deze thematiek meer dan ooit actueel.

Al deze veranderingen veranderen in de toekomst de betekenis van werk. Werk wordt wellicht minder als het instrument voor zingeving en voldoening beschouwd. Er zal wellicht ruimte zijn voor een betere privé-werkbalans na een explosie van medewerkers met een burn-out. Mijn virtuele achttienjarige kleindochter zal me in 2054 – via het ingebouwde mobieltje in mijn arm – vragen om advies over haar studiekeuze. Ik dring zachtjes bij haar aan op een toekomst met economische zelfstandigheid. Kleindochter laat me weten dat ze prima kan leven met haar basisinkomen en dat ze vooral betekenis wil geven aan haar leven en aan dat van anderen. Voor haar is 'slavenwerk op kantoor', zoals zij het noemt, geen optie. Ai, slavenwerk? 'Ja, oma. Bleek HRM niet vaak een wolf in schaapskleren die met mooie woorden medewerkers in hun mentale gevangenissen hield? Ik wil bijdragen aan een echt mooiere wereld. Ik denk aan verhalen vertellen waarbij ik de kracht van de kunsten wil inzetten. Een studie in die richting, wat vind je daarvan, oma?'

## **W@W: Stress, Burn-out en Bevlogenheid**

W@W staat voor welbevinden op het werk. Spreek uit: WAUW. In het Engels is het Well-being@Work. Welbevinden betekent je goed voelen op lichamelijk, geestelijk en sociaal vlak. We willen allemaal graag veel W@W ervaren, ook op het werk. De werkelijkheid is dat we te maken hebben met stress. Een onverhoopt aantal mensen heeft burn-outklachten, maar hopelijk ook een flink aantal heeft gevoelens van bevlogenheid. Er zijn eindeloos veel boeken en papers over geschreven. In dit hoofdstuk besteed ik aandacht aan het overkoepelende deel van welbevinden op het werk (W@W), de thema's stress, burn-out en bevlogenheid.

### **Welbevinden**

Wat verstaan we onder het welbevinden van werkenden? Er zijn veel interpretaties van W@W. Veel studies behandelden welbevinden als geluk en bestudeerden het aan de hand van verschillende constructies, die het brede concept van geluk overlappen (bijvoorbeeld mentaal welbevinden, subjectief welbevinden, tevredenheid met het leven). De Wereld Gezondheid Organisatie (WHO) ziet mentale gezondheid als een integraal onderdeel van welbevinden en gezondheid. De WHO plaatst het in een holistische context, gedefinieerd als een toestand van geestelijk welbevinden die mensen in staat stelt om te gaan met de stress in het leven, hun capaciteiten te realiseren, goed te leren en te werken en bij te dragen aan hun gemeenschap.

Gezondheid is gedefinieerd als een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en sociaal welbevinden en niet slechts de afwezigheid van ziekte of gebrek. Geestelijke gezondheid is een integraal onderdeel van de gezondheid. Een belangrijke implicatie van deze definitie is dat de geestelijke gezondheid meer is dan alleen de afwezigheid van psychische stoornissen of handicaps. Dat is een belangrijk uitgangspunt wanneer het gaat over ouder worden. Daar gaan we later uitgebreid op in.

Chari en collega's, onderzoekers uit het Verenigd Koninkrijk, definiëren met een brede scope welbevinden op het werk als: *'worker well-being as an integrative concept that characterizes quality of life with respect*

to an individual's health and work-related environmental, organizational, and psychosocial factors. Well-being is the experience of positive perceptions and the presence of constructive conditions at work and beyond that enables workers to thrive and achieve their full potential'. Dit is een mond vol, maar in de kern gaat het over positieve ervaringen op het werk en daarbuiten, waardoor werkenden lekker in hun vel zitten en hun volledige potentieel bereiken.

Lekkerder in je vel zitten, betreft subjectieve gevoelens, een manier van denken (*a state of mind*) en een manier van zijn (*a state of being*), zoals je veilig, comfortabel, zeker, gelukkig of bevoorrecht voelen. Velen omschrijven welbevinden met twee hoofdperspectieven over geluk of welbevinden: hedonistisch en eudaimonisch.



Figuur 1. Welbevinden.

De hedonistische benadering richt zich op geluk en definieert welbevinden in termen van genot en pijnvermijding. De eudaimonische benadering richt zich op betekenis en zelfrealisatie en definieert welbevinden in termen van de mate waarin een persoon naar de volle potentie functioneert. Hedonistisch welbevinden gaat over de ervaring van een persoon om zich goed, gelukkig en plezierig te voelen. Eudaimonisch

welbevinden gaat over de ervaring van vervulling en doel. Tot voor kort was onderzoek voornamelijk gericht op hedonistische constructies (dat wil zeggen arbeidstevredenheid, fysieke gewaarwording (affect) en de duiding en ervaring van emoties). De laatste decennia is er een groei in onderzoeken naar eudaimonische constructies op individueel niveau, zoals *engagement* of *flow* en de betekenis van werk en van het leven in algemene zin.

Bij denken over welbevinden is het van belang onderscheid te maken tussen de verschillende reikwijdtes. De breedste benadering van welbevinden is '*contextvrij*' – in de zin van het leven in het algemeen. Welbevinden van die breedste reikwijdte is gericht op affect (wel/geen plezier), gemeten aan de hand van tevredenheid over het leven, geluk en soortgelijke constructies. Je hebt ook '*contextvrij, multidimensionaal welbevinden*'.

Ryff & Keyes probeerden in de jaren tachtig van de vorige eeuw antwoord te krijgen op wat het precies betekent om welbevinden te ervaren, met meerdere dimensies op welbevinden. Vandaag de dag is psychisch welbevinden gedefinieerd als een op zich staand construct, bestaande uit zes kerndimensies. Het baanbrekende werk van Carol Ryff (1989) heeft geresulteerd in een W@W-model met praktisch nut. Hier zijn zes factoren de maatstaf voor psychologisch welbevinden in eudaimonische zin. Welbevinden is een dynamisch concept dat zowel subjectieve, sociale en psychologische dimensies omvat. The Ryff Scales of Psychological Well-Being is een theoretisch gefundeerd instrument dat zich er specifiek op richt om die verschillende facetten van psychologisch welbevinden te meten, te weten:

1. zelfacceptatie
2. aangaan van positieve relaties met anderen
3. een gevoel van autonomie in denken en handelen
4. het vermogen om complexe omgevingen te beheren om aan persoonlijke behoeften en waarden te voldoen
5. betekenisvolle doelen nastreven en een doel hebben in het leven
6. verdere groei en ontwikkeling als persoon

Je kunt ook smaller, met meer focus naar het concept welbevinden kijken. Dat heet *'domeinspecifiek affectief welbevinden'*. Het gaat over wat iemand ervaart in één segment van een levenssfeer, bijvoorbeeld in het gezin, rondom gezondheid, vrije tijd of werk. Dit laatste is *'werkgerelateerd welbevinden'* en dat meet je aan de hand van werktevredenheid, werkdruk en dergelijke. Tot slot is er nog *'domeinspecifiek, multidimensioneel welbevinden'* dat ook op de werkomgeving is toe te spitsen. Dan worden de dimensies, zoals hierboven geschetst, in de context geplaatst. Het smalst kunnen we welbevinden onderzoeken met één bepaald element: *'kenmerkspecifiek welbevinden'*. Dan zijn er positieve of negatieve gevoelens over een bepaald ding, een bepaalde persoon, groep, episode of een bepaald idee. In de werkomgeving is *'facetspecifieke arbeidstevredenheid'* bestudeerd, zoals de invloed van iemands loon, van de leidinggevende of van andere elementen, op de mate van tevredenheid.

Er zijn meerdere interpretaties van welbevinden. Welbevinden refereert altijd aan meer dan alleen het fysieke of mentale. Wanneer we spreken over Welbevinden op het Werk (W@W) dan benadrukken we vier basisprincipes, waaronder psychologisch welbevinden. Daar gaat bij W@W veruit de meeste aandacht naar uit.

De principes die een rol spelen zijn:

1. psychologisch welbevinden: de ervaring van een goed gevoel, geluk en kwaliteit van leven en goed functioneren in het dagelijkse leven.
2. fysiologisch welbevinden: zonder kwalen, fit zijn et cetera.
3. sociaal welbevinden: zich prettig voelen in groepen, in de maatschappij. Het gaat om de woonsituatie, het inkomen, banen, *community's* et cetera.
4. financieel welbevinden: zonder financiële stress. Dat heeft een enorme impact op alle aspecten van ons gevoel van welbevinden.