

Loopbaan en welzijn

Van deze auteur verschenen eerder

Grip op je loopbaan

- *gouden tips voor het onderhoud van je loopbaan*

Pearson, 2008

ISBN 978 90 430 1578 3

Het toekomstperspectief van de oudere werknemer

- *'hoe lang moet je nog?'*

Kluwer, 2010

ISBN 978 90 130 7456 7

Loopbaan-APK

- *een instrument voor een duurzame en kansrijke carrière*

mijnbestseller.nl, 2016

ISBN 978 94 6318 519 6

NUR 800 | 809

De Bolero en je loopbaan

- *over loopbaandenken & employabiliteit*

mijnbestseller.nl, 2020

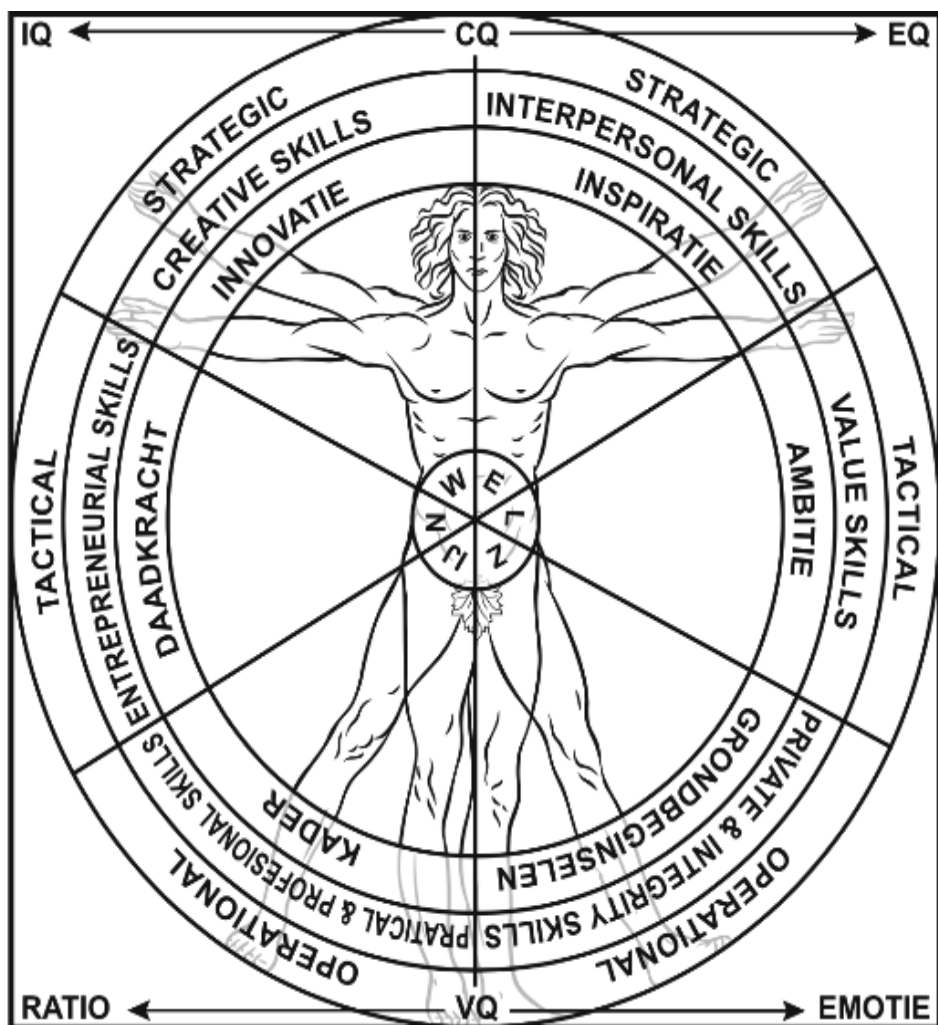
ISBN 978 94 6398 794 3

NUR 800 | 809

Henny Driessen

Loopbaan en welzijn

een twee-eenheid



Loopbaan en welzijn, een twee-eenheid

Waar in dit boek de mannelijke aanspreekvorm gebruikt wordt, kan uiteraard ook de vrouwelijke aanspreekvorm gelezen worden.

© 2022

ISBN 978 94 0365 080 7

NUR 800 | 809

auteur: Henny Driessen

hulp & ondersteuning: Mariëlle Dohmen

tekstredactie & vormgeving binnenwerk: Wim Veelen | Studio Spectrum

ontwerp omslag en afbeeldingen: Jef Lemmens

© Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoud

Voorwoord.....	11
1. Maatschappij en welzijn.....	13
Algemeen	13
De welzijnspiramide.....	14
Historisch verloop.....	15
De toekomstige tijd.....	18
Samenvatting.....	19
2. Loopbaan en welzijn.....	20
Algemeen	20
Historisch overzicht	21
De toekomstige tijd.....	26
3. De Vitruviusman	29
Algemeen	29
Metafoor.....	30
Kenmerken.....	31
4. Grondbeginselen (E-operationeel).....	36
1. Ethisch bewustzijn	36
2. Authenticiteit	42
3. Persoonlijke evolutie	46
4. Leefstijl.....	56
5. Financieel beheer.....	62
6. Samenvatting	65
5. Kader (R-operationeel).....	67
1. Arbeidsmarktbesef.....	67
2. Leervermogen en leergierigheid.....	70
3. Algemene competenties	744
1. integriteit.....	74
2. constructiviteit	75
3. loyaliteit.....	76
4. communicatie.....	76
4. Functionele competenties	78
1. resultaatgerichtheid.....	79
2. initiatiefrijk zijn.....	81
3. plannen en organiseren	82

4. Samenwerken.....	83
5. Professionele competenties.....	85
1. Leergierigheid.....	86
2. Fysieke vitaliteit.....	88
3. Flexibiliteit.....	89
4. Mobiliteit.....	91
6. Samenvatting.....	92
6. Ambitie (E-tactisch).....	93
1. Als regisseur.....	94
2. De context.....	96
3. Loopbaansturend gedrag.....	99
4. Balansen.....	105
5. Dynamische attitude.....	112
6. Samenvatting.....	115
7. Daadkracht (R-Tactisch).....	116
1. Eigenaarschap.....	117
2. Reflecterend vermogen.....	121
3. Spiegelbeeld.....	126
4. Ondernemerschap.....	132
5. Attitude.....	135
6. Samenvatting.....	138
8. Inspiratie (E-strategisch).....	139
1. Inspirerend vermogen.....	140
2. Loopbaanhorden.....	144
3. Nalatend motivatiegevoel.....	149
4. Leeftijdsgedifferentiatie.....	154
5. De rol van de overheid.....	160
6. Samenvatting.....	163
9. Innovatie (R-strategisch).....	165
1. Bronnen.....	166
2. Leiderschap.....	173
3. Dynamiek.....	176
4. OPC-formule.....	179
5. Evolutie.....	184
6. Samenvatting.....	185

10. Welzijn	186
1. Algemeen	186
2. Welzijnspiramide.....	188
3. Arena.....	195
4. Solidariteit.....	203
5. Welzijnscultuur.....	205
6. Welzijnsmanagement	211
7. Samenvatting	214
Nawoord	215

Voorwoord

Bewustwording

Mondialisering, automatisering, digitalisering en robotisering hebben binnen organisaties geleid tot een andere arbeidscultuur. Werkprocessen, functies en rollen zijn permanent aan verandering onderhevig. Flexibilisering van arbeidscontracten, thuiswerken en hybride werken zijn niet meer weg te denken. Welke invloed heeft de werkende nog op de bedrijfscultuur en/of op de eigen organisatie? Is er voldoende ruimte voor creatieve en innovatieve inbreng en voor persoonlijke evolutie?

De veranderende arbeidscultuur en de maatregelen met betrekking tot milieu- en klimaatbeheersing veroorzaken binnen gezinssituaties andere rolpatronen. Is er tussen de partners duidelijkheid over preferentie van loopbaan? Is er een evenwichtige balans in de verhouding tussen werk en privé? Zijn de partners over en weer elkaars buddy als het gaat om het coachen met betrekking tot werk, loopbaan, opvoeding, vrije tijd en omgevingsgedrag, zoals milieu, klimaat en ethiek?

Kortom, de technologische en politieke ontwikkelingen hebben invloed op de werk- en privésituatie van de mens. Loopbaan en welzijn staan onder druk. Zijn er nog wel loopbanen? En hoe wordt welzijn geborgd? De nieuwe tijd vereist van de werkende persoonlijke kernwaarden als persoonlijkheid, zelfstandigheid, evenwichtigheid, entrepreneurschap en besef van eigenwaarde en marktwaarde. En daarbovenop van de burger kerncompetenties als vitaliteit, omgevingsgedrag en leergierigheid.

Loopbaan en welzijn als een twee-eenheid onverbrekelijk met elkaar verbonden. In dit boek een nadere toelichting.

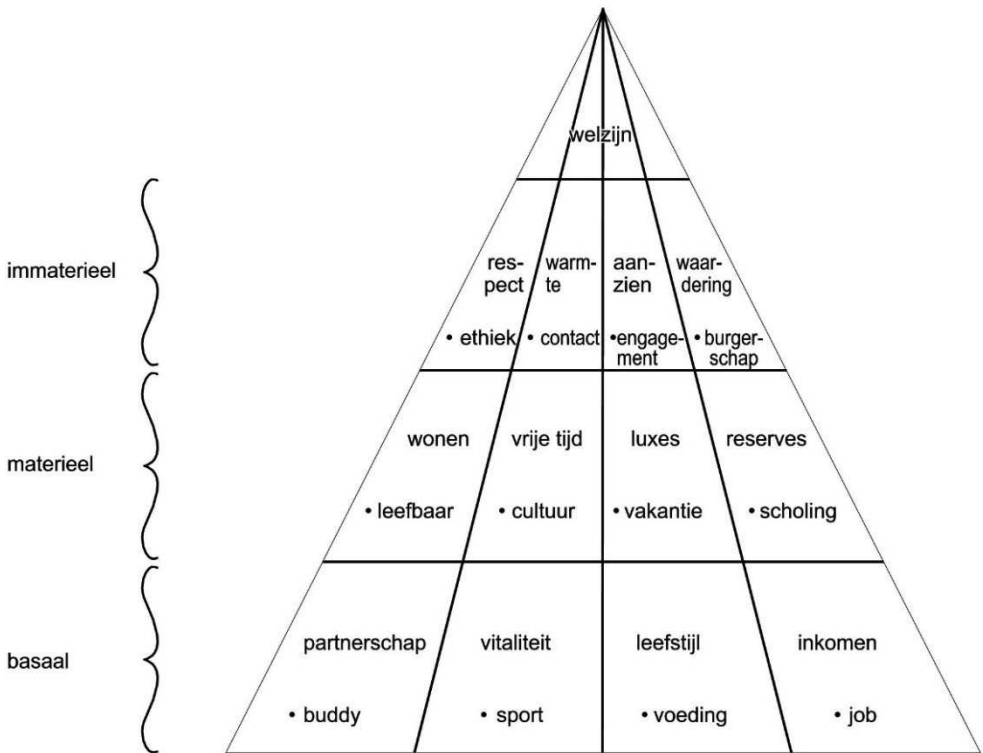
1. Maatschappij en welzijn

Algemeen

Welzijn is niet te verwarren met welvaart. Welzijn is een meer omvattend fenomeen. Een bundeling van een diversiteit aan basale, materiële en immateriële elementen, een persoon betreffend. Welvaart is meer inhoudelijk-materieel en duidt op collectiviteit, bijvoorbeeld op het welvaartsniveau van een land of van een bevolking.

In dit boek gaat het over het welzijn van een individu, meer in het bijzonder in relatie tot de werkende. De werkende staat voor de opgave gedurende zijn leven met werken een inkomen te verwerven om zichzelf en zijn – eventuele – gezinsleden van levensonderhoud te kunnen voorzien én om pensioen te kunnen opbouwen voor de periode van pensionering (als pensionado zagezegd).

Echter, zijn leven staat niet enkel in het teken van werken. Een groot gedeelte van zijn beschikbare tijd bestaat uit tijd welke hij naar eigen inzichten, wensen en behoeften kan inrichten. Deze tijd en ruimte hebben een relatie met zijn te werken tijd. Er is een correlatie tussen beide: het een kan niet zonder het ander en omgekeerd ook niet. In positieve zin versterken ze elkaar, in negatieve zin kan het een destructieve uitwerking hebben. Een geslaagde loopbaan biedt veel kansen en kan het welzijn vergroten en een loopbaan met veel ongelukkige momenten (bijvoorbeeld ontslag, arbeidsongeschiktheid en/of lichamelijke beperkingen) kan het welzijn beperken. Maar eerst mijn beeld van welzijn.



de welzijns piramide

De welzijns piramide

Om over welzijn te kunnen praten en oordelen is het belangrijk wat ik daar onder versta. Ik kies voor een piramidemodel bestaande uit een drietal lagen, dat naar de onderkant breed uitwaaiert, een tweetal naar boven indikkende lagen bevat en uiteindelijk in een kern, het welzijn, bijeenkomt. Als een verzameling van elementen en sub-elementen die, als deze alleen positief zijn ingevuld, de mate van het welzijn bepalen van een persoon.

De invulling van de elementen en sub-elementen komen gaandeweg in de volgende ken aan de orde met een culminering in hoofdstuk 10. Alvorens de relatie met het fenomeen loopbaan in hoofdstuk 2

uit te werken: eerst de ontwikkeling van welzijn voor het individu in de voorbije periode van 60 jaar. Als het ware in historisch perspectief en voor zover van belang in de context van dit boek.

Historisch verloop

Tweede helft vorige eeuw

In de tweede helft van de vorige eeuw – de naoorlogse tijd – ontwikkelde de Nederlandse arbeidsmarkt zich van een handgedreven operationele markt (maakindustrie) naar een administratief dienstverlenende markt (kennisindustrie) en uiteindelijk naar een digitale automatiseringsmarkt (logistieke industrie). Vele handwerkberoepen bleven uiteraard overeind. Huizen, kantoren en scholen moeten voortdurend gebouwd worden. Wegen dienen in goede staat te verkeren ter optimalisatie van de logistieke sector, de goederenstroom en het verplaatsen van de werkenden en de inwoners. De agrarische sector vormt een noodzakelijk gegeven. Banen in het onderwijs, in de zorg en bij de overheid bleven als vanzelfsprekend overeind (blijvertjes). En uiteraard bleef de ambachtelijke sector onaangetast.

De overheid creëerde regels op het gebied van werkloosheid, korte en langdurige arbeidsongeschiktheid, ziektekostenverzekeringen en van overlijden. De sociale verzekeringswetgeving (SZW), gevolgd door regels op het gebied van arbeidstijden (ATW) en arbeidsomstandigheden (Arbowet), deden hun intrede. Het ontslagrecht was werknemersvriendelijk. Maar ook kende zij de werknemers in organisaties bevoegdheden van inspraak en invloed op de bedrijfscultuur en -voering toe (Wet op de Ondernemingsraden, WOR).

De pensioenwetgeving had weliswaar met de basisvoorziening van AOW (1959) gezorgd voor de oude dag van de inwoners, maar de werkgevers beseften dat de AOW-uitkering in de meeste gevallen niet toereikend was voor de werknemers en hun gezinsleden. Zij stichtten bedrijfs- en/of branchegerichte pensioenfondsen, zodat

het gat tussen het laatstverdiende inkomen en de AOW-uitkering niet te groot zou zijn.

Het welvaartspeil nam almaar toe. Onderwijs werd voor eenieder mogelijk gemaakt. Was dit voorheen voorbehouden aan de kinderen van de gegoede burgerij, op basis van een nieuw ingevoerd studie-financieringsstelsel kon elk kind de opleiding naar eigen vermogen en kunnen volgen. Het gevoel van vrijheid en vrijheidsidealen, breed gestart in de zestiger jaren in nagenoeg geheel West-Europa, bracht andere normen en waarden onder de bevolking, zoals vrijheid van meningsuiting. Niet langer meer gestoeld op de christelijke. Het betekende een begin van een eerste fase van ontkerkelijking.

De eerste laag van de welzijnspiramide werd het domein van de burgers. Van het individu. Niet langer fungeerde de werkgever nog als de pater familias die in de naoorlogse tijd voor zijn werknemers zorgde voor huisvesting en alle mogelijk basale voorzieningen. De overheid vervulde de rol van des-broeders-hoeder. Met dedicated wet- en regelgeving nam zij in zekere zin de tweede laag voor haar rekening. En de grote mate van saamhorigheid – dankzij de gelijkheid onder de bevolking – bracht de bevolking warmte, respect, aanzien en waardering (de derde laag).

De eeuwwisseling

Met de eeuwwisseling in zicht nam de digitalisering, automatisering, robotisering en vooral ook de mondialisering (en internationalisering van bedrijven) hand over hand toe. De gevolgen mogen bekend verondersteld zijn, maar we noemen er toch twee.

- ♦ Veel administratieve functies vervielen als gevolg van de automatisering. In het bankwezen en andere administratieve dienstverlenende bedrijven (bijvoorbeeld UWV) hebben inmiddels duizenden mensen hun job verloren. En voor nog eens duizenden staat het nog te gebeuren. Velen van hen zijn met de VUT of met prepensioen kunnen gaan, maar anderen hebben een geheel andere professie moeten zoeken omdat ze nog te

jong in leeftijd waren.

- ◆ Efficiency en effectiviteit, en kwaliteitskeurmerken op basis van externe auditeurs, werden de nieuwe slogans en handelswaarden voor bedrijven en organisaties. Het denken in en werken volgens gestandaardiseerde processen was onverbiddelijk met deze nieuwe bedrijfscultuur verbonden. Voor de werknemers wijzigden algemene vaardigheden als inzet, zorgvuldigheid en motivatie in competenties als teamplayerschap, resultaatgerichtheid, communicatieve vaardigheden, empathisch denken en handelen, proactieve klantgerichtheid en zo verder.

Bedrijven gingen zich richten op hun corebusiness en stootten non-core-activiteiten af naar daartoe gespecialiseerde bedrijven, een opbloei van het MKB tot gevolg hebbend. Voor de werkenden veelal wennen aan een nieuwe of andere bedrijfscultuur.

Ook de rol van de overheid veranderde. Een neoliberaal tijdperk diende zich aan. Stevig in de maatschappij verankerde overheidsdiensten, zoals post en openbaar vervoer, werden geprivatiseerd. Ze gingen ervan uit dat het vrije spel van de markt de kwaliteit van dienstverlening ten goede kwam. De wet- en regelgeving werd harder en zakelijker. Het sociale zekerheidsstelsel (SZW) werd minder werknemersvriendelijk, de Sociale Werkvoorziening – een godsgeschenk voor mensen met een beperking – kwam te vervallen, het ontslagrecht werd geneutraliseerd en zo verder.

De gevolgen voor het welzijn van het individu laat zich raden: het individualisme nam hand over hand toe, de eerdere saamhorigheid brokkelde beetje bij beetje af. De discrepantie onder de bevolking nam almaar meer toe. Voor de lagen van de welzijnspiramide treedt een zekere verschuiving van verandering aan naar het individu. Hij wordt langzaam maar zeker de enige verantwoordelijke van de gehele piramide. De welvaart bracht niet iedereen geluk en voorspoed. Velen bleken niet in staat mee te bewegen met de razendsnelle technologische ontwikkelingen. Zij raakten werkloos of arbeidsongeschikt en vaak te eenzijdig opgeleid of te oud om via omscholings-

processen opnieuw een job te vinden. Regio's met voormalige mono-industrieën werden centra van getroffen handarbeiders en werden rijp om als achterstandswijken aangeduid te worden. Voedselbanken zien het aantal behoeftigen enkel maar toenemen. Voor deze categorie van werkenden voorzien adequate wet- en regelgeving, zoals de Algemene Bijstandswet en de Toeslagenwet. Echter hun welzijn is er niet beter op geworden: leefstijl en oog en aandacht voor geestelijke en lichamelijke vitaliteit hebben in het kader van deze wetten niet de eerste prioriteit.

De toekomstige tijd

De pandemie als gevolg van COVID-19 heeft eens te meer duidelijk gemaakt dat 's mens denken en handelen beperkingen in zich heeft. Dier en natuur laten zich niet (altijd) sturen en regelen. En de mens blijkt geen wonderdokter te zijn. Milieu en klimaat staan hoog op de overheidslijst van alle landen. De huidige status veroorzaakt door een ongebreidelde behoefte om steeds meer en steeds hogere - materiële - idealen na te streven, vraagt om adequate aanpassingen. Zelfs om harde maatregelen, de mens in zijn onstuitbare drang naar nog meer luxe af te remmen en te stuiten. De mens zal zijn gedrag in het dagelijkse leven nadrukkelijk en onvoorwaardelijk moeten gaan aanpassen. Wind- en zonne-energie nemen de plaats in van fossiele grondstoffen. Een ombouwproces in elk huishouden.

Het is bovendien de vraag of de overheid in staat is om de rol van 'des-broeders-hoeder' weer op zich te nemen.

De impact van de wet- en regelgeving in de voorbije decennia is op een aantal gebieden moeilijk terug te dringen. Privatisering, het neoliberalisme is er doorgeschoten.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan

- ♦ de flexibilisering van de arbeidsmarkt respectievelijk -krachten;
- ♦ de decentralisatie en privatisering van de zorg;
- ♦ de loonkloof tussen de private, de publieke en de zorgsector

Tenslotte is een zorgpunt het isolement van bepaalde bevolkingsgroepen, en zeker als het de ouderen onder ons betreft. Thuiswerken (het nieuwe werken of het hybride werken) mag dan wel na COVID-19 als normaal en geaccepteerd beschouwd worden. Socializen, contacten en andere relatiepatronen dragen bij aan ons (behoud van) normen- en waardensysteem. Zij doen ons houden aan de fatsoensnormen, aan medeburgerschap en saamhorigheid en aan het voorkomen van lupus(oneigenlijk)gedrag. Een verder gaande individualisering als gevolg van onder meer thuiswerken maakt de afstand tot de oudere generaties alleen maar groter, en doen hun afhankelijkheid van de georganiseerde zorg toenemen.

Samenvatting

Kortom, de druk op de mens voor zijn persoonlijke welzijn neemt vooralsnog niet af, eerder toe. Hij wordt almaar meer verantwoordelijk voor het invulling geven aan de lagen van de welzijns piramide. Zowel voor de elementen op de basale, materiële als immateriële laag. Dit vraagt om kracht, om vertrouwen, om zelfbewustzijn, maar ook om zelfreflectie, discipline en doorzettingsvermogen.

In dit boek kom ik aan de hand van een analyse van het fenomeen loopbaan tot een 6-tal persoonlijke kernwaarden die tevens de basis en het roer vormen voor een kwalitatief goed welbevinden, voor het welzijn van de mens. Hoofdstuk 2 bevat de correlatie tussen loopbaan en welzijn. In hoofdstuk 3 geef ik een toelichting op de metafoor van de Vitruviusman, gevolgd door een nadere uitwerking van de zes persoonlijke waarden in de hoofdstukken 4 tot en met 9. De betekenis van deze waarden voor het begrip 'welzijn' in samenhang met een drietal essentiële kerncompetenties heb ik uitgewerkt in hoofdstuk 10.

2. Loopbaan en welzijn

Algemeen

Niet eerder in de geschiedenis is de relatie tussen loopbaan en welzijn zo nadrukkelijk de verantwoordelijkheid van de werkende geworden als in de komende tijd. Niet dat het welzijn onbelangrijk was, doch de werkgever en/of de overheid zorgden voor een groot deel voor het welzijn van de werkenden. Maar eerst een overzicht van de ontwikkeling van het loopbaangebeuren de voorbije 50 jaar.

tijdvak	1960/70	1980/90	2000	2010	2025 e.v.
aard van werk	handwerk • kennis • kunde	automatisering • it • competenties • procesdenken	robotisering • logisch denken • it • plus • talen	techn. innovatie • leervermogen • omscholing • mobiliteit	klimatologie • leergierigheid • vitaliteit • flexibiliteit • welzijn
karakter loopbaan	life-time employment	life-time employability	life-time employability-plus	duurzame inzetbaarheid (di)	di-plus

ontwikkeling van het loopbaangebeuren

Historisch overzicht

Life-time-employment: jaren zestig en zeventig

In deze periode waren kennis, kunde, gevoel voor en betrokkenheid bij een job of functie de allesbepalende elementen. Creativiteit en vindingrijkheid scoorden goed, maar waren an sich geen vereisten om succesvol te zijn en de werknemer een garantie van duurzaamheid en continuïteit van loopbaan te bieden. Collegialiteit, loyaliteit en serviliteit waren daarentegen key-competenties. De werkgever zorgde goed voor hem (als een pater familias), als hij zich als werknemer maar betrouwbaar, betrokken en getrouw jegens zijn werkgever gedroeg. En vooral 'braaf' was. Een wisselwerking dus. Het is de periode van life-time-employment: eenmaal in dienst van een werkgever, bleef je er tot aan de pensioenleeftijd. Ook wel de periode 'van-de-wieg-tot-het-graf' genoemd. De werkgever zorgt overwegend voor de basale elementen in de welzijns piramide, zoals huisvesting. De overheid zorgt voor de materiële elementen, bijvoorbeeld op het gebied van sociale zekerheid (SZW), ontslagbescherming, arbeidsomstandigheden en de Wet op de Ondernemingsraden (WOR).

Life-time-employability: jaren tachtig en negentig

Eind jaren tachtig en begin jaren negentig dient een volgende industriële revolutie zich aan, namelijk de start en opmars van de automatisering en digitalisering. Werkwijzen en methodes worden in processen beschreven: hoofd- en deelprocessen, van A tot Z. De werkende leert het denken en handelen in processen, waarvan hij zelf onderdeel wordt en een schakel vormt. Hij wordt verantwoordelijk gesteld voor zijn deel. Elke schakel wordt voorzien van competenties. Van vaardigheden die op efficiënte en effectieve wijze tot het

gewenste resultaat – omzet of kwaliteit – leidt. Het procesdenken en competentie management zijn geboren. De zorg voor het welzijn van de werkenden op de werkvloer, respectievelijk in de privésfeer, blijft onverkort bij de werkgever en de overheid.

In mijn boek *'Grip op je loopbaan'* (2008) introduceerde ik het *loopbaanhuis*. Een metafoor, waarmee ik de – tijdens vele reorganisaties en vele personele en organisatorische bewegingen – door mij opgedane ervaringen structuur, kader en houvast wilde geven. Als een handvat voor de geïnteresseerde werkende, die de verantwoordelijkheid voor het behoud van zijn loopbaan toebedeeld heeft gekregen. De werkende heeft niet langer de garantie dat hij tot aan zijn pensioen bij één en dezelfde werkgever kan blijven. Het loopbaanhuis bestaat uit vijf lagen en verspreid over deze lagen elf relevante en basale loopbaanelementen, te weten affiniteit (1), privé-situatie (2), waardebeeld (3), huidige positionering (4), kennis (5), potentieel (6), opgedane ervaringen (7), algemene (8) en bijzondere (9) competenties, ambitie (10) en tot slot het archief met planning van acties (11).

Het loopbaanhuis stelt de werkende op een eenvoudige manier in staat om na analyse en evaluatie van de elementen plannen voor de korte en langere termijn te maken, acties uit te zetten en hem te wapenen tegen onvoorziene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het biedt hem de regie ('grip') over zijn loopbaan. Loopbaan vraagt om een regelmatig, consistent en zorgvuldig onderhoud. Het huis mag niet in vervallen status komen te verkeren. Eenmaal een ruïne is het moeilijk er weer een ordentelijk huis van te maken.