

## **Loopbaan-APK**



# **Loopbaan-APK**

Een instrument voor een  
duurzame en kansrijke carrière

**Henny Driessen**

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*

Kluwer, 2010

ISBN 978 90 130 7456 7

© 2016

ISBN 978 94 6318 519 6

NUR 800 | 809

auteur: Henny Driessen

illustraties en ontwerp omslag: Paul van Mil

vormgeving binnenwerk: Wim Veelen | StudioSpectrum.nl

# INHOUDSOPGAVE

DANKWOORD	11
VOORWOORD	13
1. HET LOOPBAANANALYSEKOMPAS	15
ALGEMEEN	15
HET LOOPBAANHUIS	18
elementen	18
quickscan	20
HET KOMPAS	22
systematiek	23
toetsen en resultaten	26
TOT SLOT	27
2. DE ROL ALS REGISSEUR	29
ALGEMEEN	29
REGISSEUR	30
entertainer	31
psycholoog	33
KADER	35
de aard van de arbeidscultuur	35
de stand van zaken op de arbeidsmarkt	36
het karakter van arbeid	37
de duur van arbeidsparticipatie	38
PLANNING EN ORGANISATIE	40
klein onderhoud	40
groot onderhoud	40
SAMENVATTEND	40
3. AFFINITEIT	43

ALGEMEEN	43
ELEMENTEN VAN AFFINITEIT	45
als gevoelskant	46
als rationele kant	48
als rendementskant	49
ARBEIDSCULTUUR	51
REALITEITSZIN	52
SAMENVATTEND	53
4. PRIVÉ	55
ALGEMEEN	55
PRIVÉ	55
innerlijke rust en balans in en met jezelf: ratio en emotie	55
onbalans	58
balans	59
evenwicht in de verhouding tussen werk en privésfeer	61
verzorging van geest, lijf en leden	61
tijdsbesteding	63
mobiliteit	66
BEWUSTZIJN ARBEIDSMARKT	69
SAMENVATTEND	72
5. WAARDEN	73
ALGEMEEN	73
WAARDEN	73
eigenwaarde	74
onafhankelijkheid	76
waarden in je job	77
zelfstandigheid	77
vrijheid	78
afwisseling	79
toegevoegde waarde	82
sociale innovatie	82
meerwaarde	84
materieel	84

rol	85
mentor of instructeur	87
marktwaarde	89
arbeidsmarktanalyse	89
social media	90
EIGENAARSCHAP	92
SAMENVATTEND	94
<b>6. POSITIONERING</b>	<b>95</b>
ALGEMEEN	95
MATCHING	95
balans	96
non-fit versus non-performance	98
onbalans	98
FUNCTIONERINGSGESPREK	100
tijdsbesteding van taken	101
inhoud gesprek	102
PROFILERINGSDRANG	105
PERSOONLIJK ONTWIKKELPLAN (POP)	107
ONDERNEMERSCHAP	109
SAMENVATTEND	110
<b>7. KENNIS</b>	<b>111</b>
ALGEMEEN	111
KENNIS	111
vakinhoudelijke kennis	112
functionele kennis	115
systeemkennis	115
kennis van bedrijfsvoorschriften	115
talenkennis	116
procesdenken	116
inside-out en outside-in denken	116
additionele kennis	118
KENNIS EN TIJDSBESTEDING	119
de starter	119

de routinier	120
de professional	121
KENNIS EN ARBEIDSMARKT	123
functievergelijkingsonderzoek	123
opleiding of mutatie	124
LEERGIERIGHEID	125
SAMENVATTEND	128
8. POTENTIEEL	129
ALGEMEEN	129
POTENTIEEL	129
in enge zin	129
in brede zin	132
POTENTIEEL EN DE HUIDIGE ARBEIDSCULTUUR	133
verstandelijk vermogen	133
ambitie- en aspiratieniveau	134
rollen	135
rol van de overheid: technologische innovatie	135
rol van de werkgevers: sociale innovatie	136
rol van de werknemer: persoonlijke innovatie	141
PERSOONLIJKE INNOVATIE	143
vakinhoudelijke innovatie	143
job- of functie-innovatie	144
organisatorische innovatie	146
complexiteit	146
SAMENVATTEND	148
9. ERVARINGEN	149
ALGEMEEN	149
ERVARINGEN	149
actief	149
passief	152
referentiekader: statisch of dynamisch	152
FLEXIBILITEIT	157
SAMENVATTEND	161



10. ALGEMENE COMPETENTIES	163
ALGEMEEN	163
ALGEMENE COMPETENTIES	164
PROFILERING	166
assertiviteit	170
loyaliteit	172
serviliteit	173
planning en organisatie	173
positiviteit	176
pro-activiteit	177
slotsom	177
RANDVOORWAARDE	178
SAMENVATTEND	179
11. BIJZONDERE COMPETENTIES	181
ALGEMEEN	181
BIJZONDERE COMPETENTIES	184
de functionele, c.q. functiegerelateerde competenties	185
de materiële competenties	185
de immateriële competenties	188
de belevingsgerichte competenties	189
ondernemerschap	189
gedrevenheid	192
SAMENVATTEND	193
12. AMBITIE	195
ALGEMEEN	195
PERSOONLIJKE BELANGENBEHARTIGING	197
goed tot uitstekend functioneren in je job	198
behoud van eigen authenticiteit	199
streven naar zelfontwikkeling	200
balans in en met jezelf	201
RANDVOORWAARDEN	201
discipline	203

zelfreflectie	206
onderhoud	210
SAMENVATTEND	210
13. ARCHIEF	211
ALGEMEEN	211
SAMENVATTING EN ADVIEZEN	211
EVALUATIE	220
LOOPBAANANALYSEKOMPAS	223
TIPS	224
SAMENVATTEND	226
NAWOORD	227

## DANKWOORD

Een speciaal woord van dank richt ik aan mijn dochter Eef. Zij is verantwoordelijk voor al het uitvoerende werk, zoals typewerk, contacten met uitgever e.d.. Zij is in staat geweest, om uit mijn met de hand en vulpen geschreven teksten, de juiste bewoordingen te kunnen distilleren. Een 'hell of a job', wetende dat mijn handschrift veel lijkt op wat men 'dokershandschrift' pleegt te noemen. Chapeau voor het geduld dat ze wist op te brengen, om telkens weer opnieuw aanpassingen in de teksten door te voeren.

Ook een woord van dank aan Paul van Mil voor zijn tot de verbeelding sprekende illustraties. Het maakt het boek zoveel completer. Dank ook aan Wim Veelen voor zijn hulp bij de vormgeving en het publiceren. Tot slot dank ik mijn echtgenote Mirjam voor haar wijze van support tijdens het schrijven en voor haar rol als corrector. Haar kritische attitude en blik was op momenten confronterend, haar bijdrage daardoor des te constructiever.

Het moge vreemd lijken, maar ook ben ik dank verschuldigd aan de vele personen, die ik de voorbije decennia heb mogen ontmoeten en begeleiden. Ze zijn voor mij een absolute bron van inspiratie geweest, zonder welke ik niet tot het schrijven van dit boek zou zijn gekomen.



# VOORWOORD

*Citius, altius, fortius!*

Het motto van de Olympische Spelen. Ongemerkt is dit ook het motto van en voor elke werkende geworden. Het leven en de wereld van de werkende is 'sneller', 'hoger' en 'sterker' geworden. Van hem wordt verwacht dat hij meer aan zelfontwikkeling doet (1), zich beter profileert (2) en meer eisen aan zijn ambitieniveau stelt (3).

Drie in de persoon gelegen kwaliteiten, die zijn loopbaan tot een succes kunnen maken. Edoch niet zonder voldoende oog en aandacht voor het menselijk welzijn en welbevinden. Een loopbaan is nu eenmaal geen wedloop of wedstrijd met jezelf. Een loopbaan is een rationeel proces met een evenwichtige balans tussen het behartigen van je eigen belangen en die van je baas. En bovendien: 'kwaliteit des levens' vereist een verantwoorde balans, in en met jezelf, én tussen je werk en je privéleven.

Dat de huidige arbeidscultuur een grotere claim op de werkende legt, is duidelijk. Maar dat wil niet zeggen, dat hij zijn eigen belangen moet ontkennen en zich geheel ondergeschikt moet maken aan zijn baas. Hij zal zich wel een andere houding moeten gaan aanmeten. Hij kan niet langer plaatsnemen zoals in een karretje op de achtbaan en zich met de nodige onvoorspelbare en onvoorzienbare ontwikkelingen naar het eindpunt van zijn loopbaan laten brengen. De risico's van ontsparing zijn te groot.

Hij zal meer de rol hebben van een bergbeklimmer, die goed voorbereid aan een beklimming begint, maar onderweg telkens voor verrassingen komt te staan. Vandaag regen en koude en morgen zon en warmte. Dan de regenjas en dan met ontbloot bovenlijf. Hij moet telkens zijn koers bijstellen, wil hij zijn doel, de top c.q. een succesvol einde van zijn loopbaan bereiken. De achtbaanfan en de bergbeklimmer: je lot in handen van de operator van de achtbaan, of de regie in eigen hand en koersen op je eigen kracht en sterktes.

Dit boek biedt een instrument om de regie over je loopbaan in eigen hand te nemen en te houden. Een 'loopbaananalysekompas' dat je helpt om, zo nodig, bij te sturen. Om je loopbaan op koers te houden. Om telkens weer energie te vinden om een volgende fase in je loopbaan met succes te kunnen voltooien. Een kompas voor een juiste richting naar je pensioen.

# 1. HET LOOPBAANANALYSEKOMPAS

## Algemeen

Daar sta je dan. In de rij om in een karretje van de achtbaan te stappen. Als jongere heb je nog alles te ondergaan. Je gaat natuurlijk in één van de voorste karretjes zitten. Je wilt het niet missen om als eerste de vrije val naar beneden, de looping of de kurkentrekker te ondergaan. Eén en al adrenaline. De oudere, met al wat meer ervaring, gaat ergens in het midden zitten. Veilig, denkt hij en voorbereid op wat komen gaat, maar ook onrustig van lijf en leden. De lefgozer, van alle leeftijden, gaat in het laatste karretje zitten. Op topsnelheid met die kar. Zelfverzekerd, stoer, maar ook onzeker over de afloop. Het lijkt alsof de plaats van keuze het meest beantwoordt aan hun persoonlijke 'ik'. Aan wat het beste bij hun levensfase en bij hun gevoels- en belevingswereld past. De achtbaanfan kiest er weliswaar voor om overgeleverd te zijn aan een traject, maar neemt het risico tussentijds uit de bocht te vliegen, of met een mankement stil te komen staan. Zijn lot ligt in andermans handen. De dynamiek is er niet minder om.

Een minstens zo spannend en adrenaline-verhogende keuze is de rol van bergbeklimmer. Een heel andere keuze. Je kunt kiezen voor het traject naar Santiago de Compostella of kiezen voor het beklimmen van het Himalaya-gebergte. Beiden vragen om een geheel andere benadering, om een aanpak met een gedegen voorbereiding, met analyses, met inventarisaties en met gevoel voor zelfvertrouwen, zelfstandigheid en vertrouwen op je eigen krachten. Kortom, een rol met voortdurende kans- en



*de regie over je loopbaan*

risicoanalyses. Een dergelijke beklimming is niet geheel zonder risico's. De natuur en de weersomstandigheden maken een dergelijke beklimming onvoorspelbaar en veelal onberekenbaar. Je moet op onverwachte gebeurtenissen voorbereid zijn. Er is niemand die het stuur van je overneemt. Het verloop van je carrière is geen rechtlijnig proces. Je kiest voor doelen. Voor uitdagingen. Omstandigheden en ontwikkelingen dwingen je echter om je doelen bij te stellen. Op tijd en niet pas als je buitenspel geplaatst bent. Dan ben je te laat. Er zijn voldoende beslismomenten om



van koers te veranderen. Om minder snel, hoog en sterk te willen zijn. Maar wie denkt, dat het afleggen van een loopbaantraject een sinecure is, maakt een verkeerde inschatting. Een loopbaantraject betekent: kiezen tussen het afleggen van een rit in de achtbaan en een bergbeklimming. Velen laten de regie nog steeds aan de willekeur van alledag over ('ik zie wel waar ik terecht kom' of 'het zal allemaal niet zo'n vaart lopen' of 'komt tijd, komt raad').

Daarentegen komen steeds meer werkenden tot de bevinding, dat ze wel degelijk zelf de regie over hun loopbaan kunnen hebben en deze met succes tot een einde kunnen brengen. De kracht ligt in jezelf (fortius). Sterk zijn en geloven in je krachten en in je persoonlijkheid. Je laten zien én horen. Jij bepaalt per slot van rekening de dynamiek en snelheid van je loopbaan (citus) en hoe hoog de lat van je loopbaan gelegd moet worden (altius). Jij bent de regisseur, de kans- en risicoberekenaar.

Als regisseur behoor je in elke fase van je leven, c.q. van je loopbaan, een dergelijke kans- en risicoanalyse te maken en zul je moeten bezien, in hoeverre je loopbaan nog op koers ligt. Je zou jezelf telkenmale moeten afvragen

- \* wie ben ik?
- \* waar sta ik?
- \* wat kan ik?
- \* hoe gewild ben ik?
- \* waar wil ik naar toe?
- \* hoe flexibel ben ik?
- \* wat is haalbaar en redelijk?

En bij elk van deze vragen moet je je 'kansen' en 'risico's' in kaart brengen. Zijn de kansen, in verhouding, in de meerderheid, kun je overwegen om te blijven zitten waar je zit. Vormen daarentegen de risico's een meerderheid, wordt het de hoogste tijd voor een loopbaankentering. Het

valt te bezien, of de job of functie je nog voldoende perspectief voor de toekomst brengen. Zo ook als beiden gelijkelijk verdeeld blijken te zijn. Blijven 'zitten' blijkt in de praktijk de kortste weg naar 'exit' in zo'n situatie.

## Het loopbaanhuis

### elementen

Voor een dergelijke analyse heb ik in 2008 een formule ontwikkeld en van inhoud en van verpakking voorzien: 'het loopbaanhuis'<sup>1</sup>. Oftewel een huis met allemaal relevante loopbaanelementen. Een metafoor. Net als een gewoon huis heeft elk onderdeel van het loopbaanhuis een functie, te weten:

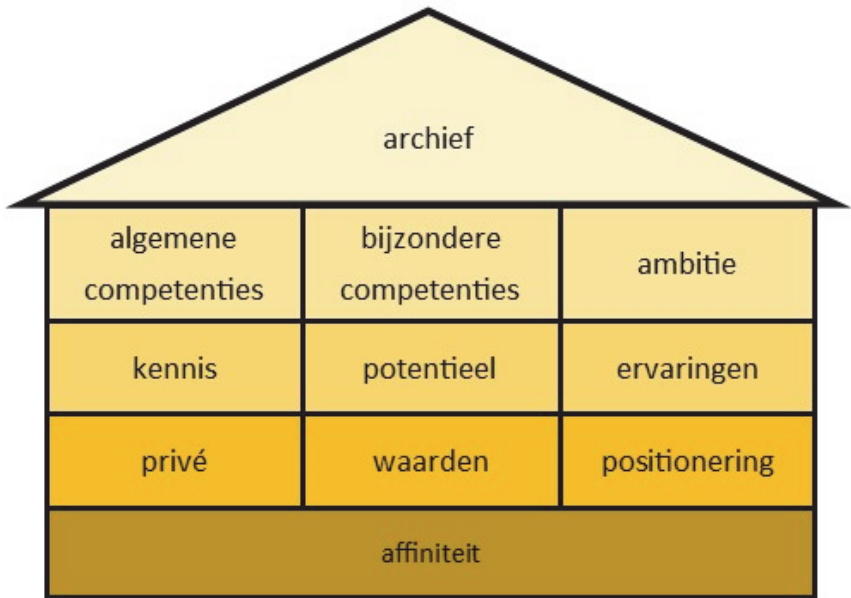
- \* de fundering; een gedegen fundament draagt het huis; om succesvol te zijn in je loopbaan heb je een zekere affiniteit met je job of met je functie; echter de arbeidsmarkt schommelt, je bent heden ten dage niet meer zeker van je professie; realiteitszin is geboden
- \* de begane grond: bevat normaliter elementaire zaken als keuken, kamer en ontvangsthal; voor je loopbaan zijn van primair belang hoe je persoonlijk in mekaar zit, je innerlijke balans, je privéleven en je lifestyle; hoe je je job uitoefent en hoe het gesteld is met je persoonlijke waarden, je eigenwaarde, meerwaarde en je marktwaarde; én of je fit-for-job bent; hoe kom je voor jezelf op; je geldingsdrang
- \* op de eerste etage bevinden zich de kamers van de belangrijkste personen in het huis, namelijk de slaapkamers van de ouders en

---

<sup>1</sup> 'Grip op je loopbaan'. Pearson, 2008, met een vervolg in 'Het toekomstperspectief van de oudere werknemer'. Kluwer, 2010

- de kinderen; loopbaantechnisch zijn dit: parate kennis en het vermogen tot kennisontwikkeling, zoals innovatie en een adequate toepassing van je ervaringen; deze bepalen je toegevoegde waarde voor de organisatie en de marktwaaarde van jezelf; hieruit blijkt je gedrevenheid tot zelfontwikkeling
- \* de kamers op de tweede etage zijn gastenkamers; zij geven blijk van je gastvrijheid en van je ontvankelijkheid voor nieuwe ontwikkelingen; een juiste wijze van profilering, het leveren van een efficiënte en effectieve output, plus een gedrevenheid om in perspectieven te blijven denken, voorkomen dat je in een 'rust-roest-fase' terecht komt; ambitie om iets van je carrière te maken; je profileringsdrang en de wijze waarop je je persoonlijke belangen behartigt
  - \* de zolder, als laatste onderdeel, ziet er uiteraard picobello uit; zaken die tijdelijk niet meer gebruikt worden, zijn opgeruimd en geordend; aan de andere kant bevat het de resultaten van de analyses; je maakt je POP en plant je acties om de onvolkomenheden op te lossen; je organisatievermogen en je termijnplanning

Kortom, aan de hand van de elementen van het loopbaanhuis maak je een zorgvuldige kans- en risicoanalyse. Elementen die stuk voor stuk bepalend zijn voor een succesvol verloop van je carrière. Elementen die met de grootste zorg door jou regelmatig onderhouden moeten worden. Niet halfslachtig, maar gedegen en consciëntieus. Zie het als een APK-beurt van je loopbaan.



*het loopbaanhuis*

Zoals het de bewoner van een normaal huis betaamt, heeft hij alle onderdelen van zijn woning keurig netjes op orde. Van de eigenaar van het loopbaanhuis wordt niet anders verwacht. Alle elementen heeft ook hij in orde. Volledig, niet gedeeltelijk. Een slecht onderhouden loopbaanhuis (d.w.z. elementen zijn niet meer aan de maat) brengt zijn functioneren in gevaar en maakt hem op de markt onverkoopbaar. Bijvoorbeeld: zijn kennis is niet meer up-to-date, of hij profileert zich niet goed, of hij leeft niet voldoende gezond. Hij mag dit niet accepteren. Hij dient voor verbetering te zorgen.

### **quickscan**

Het plegen van regelmatig onderhoud zou feitelijk een vanzelfsprekende zaak moeten zijn. De werkelijkheid is helaas anders. De eigenaar van het

loopbaanhuis pleegt zelden op vrijwillige basis, of op zelfgekozen momenten, onderhoud. Hij wordt er door zijn werkgever óf toe gedwongen (bijvoorbeeld: bij een niet goed functioneren) óf hij is om een andere reden aangewezen op het vinden van een andere baan (bijvoorbeeld bij boventaligheid). In beide situaties word je met de neus op de feiten gedrukt en stel je (veelal te laat) vast dat je nalatig bent geweest in het plegen van onderhoud en hebt nagelaten één of meer elementen van het loopbaanhuis te verbeteren of te optimaliseren.

Voor een reguliere onderhoudsbeurt fungeert het loopbaanhuis prima. Als een quickscan. Je begint bij het element 'affiniteit' en doorloopt vervolgens al de andere elementen. Van beneden naar boven. Je doet dit zorgvuldig, objectief en zo gedegen mogelijk, bijvoorbeeld:

- \* heb ik affiniteit met mijn job en zo ja, is deze voldoende voor de korte én lange termijn
- \* is mijn kennis voor de job toereikend, actueel en maatgevend of moet ik er nog wat meer aan toevoegen
- \* is mijn wijze van profilering voldoende of scoort deze een onvoldoende: m.a.w. ben ik voldoende zicht- en hoorbaar

De kamers van het loopbaanhuis kun je na een dergelijke toetsing en beoordeling óf met een 'O' van onvoldoende, met een 'V' van voldoende óf met een 'N' van neutraal kwalificeren. Je kunt het ook met kleurtjes doen, 'O' is rood, 'V' is groen en 'N' is oranje.

In het kader van begeleiding van personen start ik deze begeleiding met een workshop 'loopbaanhuis in beeld'. Samen doorlopen we het huis. Element voor element. Een toelichting mijnerzijds, een zelfreflectie van de deelnemers anderzijds en samen bezien we het eindresultaat van eenieder. Ondanks duidelijke aanwijzingen en hints mijnerzijds, blijkt in de

regel 80% van de deelnemers aan te geven voor alle elementen een 'voldoende' te hebben, of 'neutraal' te scoren. Onvoldoendes geven de deelnemers zichzelf niet of nauwelijks. Je zou hieruit mogen concluderen

- \* dat ze prima functioneren
- \* dat hun marktwaarde goed is
- \* dat ze goed bemiddelbaar zijn

De praktijk wijst vaak uit dat de gegeven antwoorden enigermate gekleurd zijn en niet geheel aan de werkelijkheid beantwoorden. Het is ook niet gemakkelijk om een oordeel over je eigen kwaliteiten te geven.

## Het kompas

Voor een grondiger en meer op de toekomst gerichte onderhoudsbeurt voldoet het loopbaanhuis dan ook minder. De quickscan is een momentopname.

Het geeft een beeld van je persoonlijke situatie op dat moment, terwijl als het om de toekomst gaat, de elementen meer gedifferentieerd en meer diepgaand zouden moeten worden geanalyseerd. De hedendaagse tijd is zóveel sneller (*citius*), dynamischer (*altius*) en zóveel complexer (*fortius*) geworden, dat een eenvoudige onderhoudsbeurt niet meer voldoende is. De technologische, internationale, financieel economische en maatschappelijke ontwikkelingen gaan zo snel, dat van een stabiele en voorspelbare arbeidsmarkt nooit meer sprake zal zijn. De op arbeid aangewezen persoon zal zich voortdurend vragen moeten stellen als: 'heb ik nog werk en voor hoe lang?' en 'als ik zonder werk kom te zitten, in welke branche zal ik dan naar werk moeten zoeken?' en 'wat is er nodig om mijn job te behouden?' en 'wat is mijn marktwaarde, ben ik wel of niet

makkelijk elders inzetbaar?' Als werkende zul je regelmatig, én gestructureerd, een driedimensionale onderhoudsbeurt aan je loopbaan moeten geven.

Driedimensionaal in de zin van antwoord geven op de volgende vragen:

- \* wat is de status van mijn job of functie; hoe stabiel is mijn job/ hoe liggen mijn kansen; de actuele situatie
- \* hoe ziet de toekomst van mijn professie er uit; wat kan, of mag ik in alle redelijkheid voor de toekomst verwachten; is er een arbeidsmarkt voor mijn professie; de toekomstige situatie
- \* waar moet ik aan voldoen om mijn loopbaan voor de toekomst veilig te stellen; het aspiratie- en ambitieniveau

Een drietal issues die je separaat maar vooral ook in onderlinge samenhang nader moet bestuderen. Net als de bergbeklimmer, je persoonlijke situatie laten afhangen van en laten bepalen door de omstandigheden of ontwikkelingen die op je afkomen.

## **systematiek**

Voor deze meer toekomstgerichte onderhoudsbeurt kun je gebruik maken van het in dit boek uitgewerkte loopbaananalysekompas. De techniek van dit instrument is anders dan die van het loopbaanhuis, de elementen daarentegen zijn dezelfde gebleven. De elementen worden vanuit de huidige situatie naar de toekomstige ontwikkelingen uitgewerkt en vragen van jou, als werkende, om meer inzicht te geven in de werkelijkheid van je kwaliteiten en vaardigheden. En in je toekomstperspectief. Het is ook een confronterende en zelfspiegelende oefening in de zin van: 'in hoeverre ben je bereid de werkelijkheid van de huidige en toekomstige arbeidsmarkt en jouw positie daarop, onder ogen te zien' en daarop met passende middelen en inspanningen te anticiperen?