

■ Cristel van de Ven & Jolanda Botke

# Krachtige loopbaanstappen



**Bevlogen medewerkers zijn vitaler dan medewerkers die werkstress ervaren. Ze presteren beter, verzuimen gemiddeld 35 procent minder, en zijn maar liefst zestig procent minder vaak betrokken bij bedrijfsongevallen. Organisaties die de vitaliteit van hun medewerkers willen verbeteren, doen er dus goed aan om stevig in te zetten op bevlogenheid. Volgens Willem van Rhenen, hoogleraar bevlogenheid en productiviteit aan de Nyenrode Business University, gaat het hierbij niet zozeer om stressreductie of -preventie, maar draait het om amplitie. Amplitie betekent ‘versterken’. Om vitaliteit te verhogen is het belangrijk om buffers tegen stress te versterken. Voor dit artikel interviewden we vijf mensen die – om verschillende redenen – een loopbaanstap maakten. Hun verhalen laten prachtig zien hoe amplitie werkt.**

## **Vitaliteit versus stress: drie hulpbronnen**

Vitaliteit is niet gebaat bij te veel werkstress. Om stress te voorkomen, kun je werkdruk wegnemen door bijvoorbeeld taken af te stoten. Maar dat is niet altijd mogelijk of wenselijk. Duurzamer is het om iemands hulpbronnen zodanig te versterken (amplitie), dat hij of zij beter om kan gaan met stress, en daardoor meer vitaliteit ervaart. Er zijn drie categorieën hulpbronnen tegen stress (Van Rhenen, 2011). Allereerst draait het om

vakmanschap. Wanneer je doet waar je goed in bent en je daarin blijft ontwikkelen, kun je meer aan dan wanneer je jezelf incompetent voelt voor een bepaalde functie, rol of taak. Daarnaast is autonomie in het werk belangrijk. Hoe meer beslissingsvrijheid je hebt, hoe meer verantwoordelijkheid je aankunt. Maar de allerbelangrijkste hulpbron is sociale steun. Wanneer je regelmatig complimentjes krijgt en ze zelf uitdeelt, wanneer je je gewaardeerd voelt en betrokken bij je (werk)omgeving, dan gaat je vitaliteit met sprongen vooruit. Bij amplitie gaat het dus om sterker worden: zorgen dat je zowel vitaal als toegewijd aan het werk bent. De belangrijkste vragen zijn dan: wat geeft jou energie, waar heb je zin in en wat geeft zin aan jouw werk en leven? Vijf prachtige praktijkvoorbeelden geven aan hoe amplitie kan werken.

### Op eigen kracht directeur worden

Lucia Habraken (zie foto) runt twintig jaar lang met haar man Bert een technische groothandel. Samen voeren ze de directie. Bert doet de technische en commerciële kant en zij de administratie, de boekhouding en het personeel. Na twintig jaar hard werken verkopen ze het bedrijf. Bert is op dat moment



Lucia Habraken

52, Lucia 44. Ze kopen een camper, gaan veel op reis en genieten van hun vrije tijd. Maar na twee jaar zijn ze hun niet-werkende bestaan beu. Lucia: "We waren gewoon te jong om te stoppen met werken. We kregen steeds minder aansluiting met de

"Ik moest ander werk gaan doen, of het werk anders doen. Het werd het laatste."

*Marco van Basten, 16 september 2014*

maatschappij. En van dat stilzitten werden we ook een stuk slomer. Het was niets voor ons." Aangetrokken door het vak van makelaar kopen ze, met een compagnon, een makelaardij. Bert haalt zijn papieren voor makelaar en Lucia doet de opleiding tot assistent-makelaar. Met veel energie storten ze zich op hun nieuwe uitdaging. Totdat het noodlot toeslaat. Bert overlijdt plotseling, op 59-jarige leeftijd. Lucia, die vrijwel haar hele werkende leven samen met haar man in een eigen zaak heeft gewerkt, wil niet zonder hem verder met het makelaarskantoor. Ze verkoopt haar aandeel aan hun compagnon. Toch stopt ze niet met werken. Integendeel. Lucia: "Ik wist, mede door mijn ervaringen van onze sabbatical, dat werken me overeind zou houden. Mee moeten gaan met de dagelijkse gang van zaken, jongen mensen om mee heen, dat zou me redden." Dus, als een aangetrouwde neef haar vraagt om de administratie en boekhouding op te pakken van zijn garagebedrijf, grijpt Lucia deze kans met beide handen aan. En niet zonder resultaat. Als ondernemersvrouw pakt ze in het bedrijf op wat er op te pakken valt: haar ervaring bij de groothandel en makelaardij komen haar goed van pas. Het valt de directeur op dat hij veel, zo niet bijna alles, aan

Lucia kan overlaten. Wanneer hij zelf met een nieuw bedrijfsconcept aan de slag wil, vraagt hij haar om financieel directeur te worden van universeel garagebedrijf Merkservice BV. Lucia doet het. Lucia: "Wie had dat gedacht, dat ik op eigen kracht directeur zou worden. Ik in ieder geval niet." Maar ze geniet. Werk geeft haar energie, vitaliteit. Lucia: "Zo lang ik geen Alzheimer krijg, of mijn handen verlies, dan blijf ik werken tot ik erbij neerval. Waarom zou ik stoppen op mijn vijf- of zesenzestigste? Mits ik vitaal blijf natuurlijk." En om vitaal te blijven is ze gestopt met roken, gezonder gaan eten en meer gaan bewegen. Zo draagt haar werk bij aan haar vitaliteit en vice versa.

### **Vijftigplusser met veel vakkennis**

Fred Persons werkt sinds een jaar of zeven als bedrijfsleider in een winkel met schildersbenodigdheden. Voordat hij bedrijfsleider werd, werkte hij een jaar bij een lokale handelaar in verf en behang, en daarvoor ruim 25 jaar bij een groothandel in verf en aanverwante artikelen. Kortom: de schildersbranche zit 'm in zijn bloed. Rond zijn vijftigste levensjaar merkt Fred dat hij het niet meer naar zijn zin heeft bij de organisatie, waar hij dan al erg lang werkt. Fred: "De zoveelste reorganisatie kwam eraan en ik had het idee dat mijn leidinggevende niet meer naar mij luisterde. Eigenlijk wilde ik weg, maar ik durfde niet goed." Freds ideeën over zijn arbeidsmarktwaarde vormen een belangrijke belemmering om de stoute schoenen aan te trekken. Fred: "Ik dacht: wie zit er nou te wachten op een vijftigjarige medewerker met alleen maar lts-'zwakstroom'. Niemand toch?" Maar wanneer Freds oudste zoon van school komt en enthousiast op zoek gaat naar een baan, besluit Fred zijn voorbeeld te volgen. Hij pluis de regionale kranten na en solliciteert op een baan bij een lokale handelaar in verf en behang. Fred vindt het verschrikkelijk moeilijk om de overstap te maken, omdat hij daarmee veel verworven rechten opgeeft, maar hij doet

het uiteindelijk toch. "Ik wist dat ik anders nog heel erg lang, heel erg ongelukkig zou worden van mijn werk." In tegenstelling tot wat hij verwacht, valt de overstap tegen. Fred voelt zich niet thuis bij zijn nieuwe werkgever. Hij vindt het bedrijf klein, onprofessioneel geregeld en het is er rustig, heel erg rustig. Fred: "Ik heb wel wat krachttermen geuit ja, in die periode. Ik baalde enorm van mijn verkeerde keuze." Fred trekt opnieuw de stoute schoenen aan. En dit keer kost het hem een stuk minder moeite. Fred ervaart dat hij bij zijn eerste loopbaanstap over zijn eigen belemmerende overtuigingen is heengestapt. Hij weet dat hij ook, of misschien wel juist, als vijftigplusser met heel veel kennis in zijn vakgebied absoluut iets te bieden heeft voor werkgevers. En met dit hernieuwde zelfvertrouwen vindt hij binnen de kortste keren een baan, die hem wel bevalt. Hij werkt zich op tot bedrijfsleider en geniet van zijn nieuwe rol. Fred: "Achteraf gezien had ik veel eerder weg moeten gaan bij mijn eerste werkgever. Ik ben jarenlang vermoeid thuis gekomen van mijn werk. Maar nu niet meer. Nu krijg ik energie van mijn baan. Ik zit in een positieve flow!"

### **Hovenier wordt gemeentebode**

Wat doe je als hovenier, wanneer je na een slokdarmoperatie niet meer kunt bukken en tillen? Het overkomt Ton van der Horst (foto), op dat moment werkzaam bij de gemeente Zeist. Ton gaat niet bij de pakken neerzitten. Hij zoekt contact met het LoopbaanOntwikkelTeam (LOT) van de gemeente, voert er gesprekken met een loopbaancoach en doet verscheidene tests om beter zicht te krijgen op zijn talenten, drijfveren en mogelijkheden. Het LOT en zijn vrouw helpen Ton – op dat moment een zelfverklaarde 'digibeet' – bij het schrijven van een sollicitatiebrief voor de vacature van bode. Ton wordt gekozen uit vijf kandidaten.



Een uitgebreid portret van Ton van der Horst (zie foto) is verschenen in de publicatie 'Zo kan het ook! fraaie leer- en loopbaanpraktijken bij gemeenten'

Een grote verandering, voor een 'buitenman', aldus Ton: "Mijn handen trilden, toen ik voor het eerst koffie voor de burgemeester inschonk. Het is toch een andere omgeving en het zijn andere etiquettes. Ik moest ineens op mijn woorden letten. Wat hielp, was gewoon mezelf blijven." Ton is nu drie jaar verder en voelt zich in zijn nieuwe baan als een vis in het water. Binnen de gemeente doet hij nu zoveel – van koffie zetten, facturen accorderen, roosters maken, catering regelen, tot stagiairs begeleiden – dat zijn functie opnieuw is omschreven. Een digibeet is Ton al lang niet meer. En met zijn vitaliteit zit het inmiddels ook weer snor. Verloop en verzuim zijn wat Ton betreft niet aan de orde: "Ik moet echt niet meer kunnen lopen, wil ik me ziek melden." En daarmee illustreert Tons verhaal dat je met enthousiasme, openheid en eigen initiatief ver komt, zelfs als je vitaliteit door ziekte onder druk komt te staan.

### **Projectcoördinator wordt uitgever**

Judith van der Linden (foto) is bedenker, hoofdredacteur en uitgever van het maandblad 'Puber', een online magazine voor iedereen met pubers. Judith: "Ik werkte al jaren als projectcoördinator bij een trainingsbureau.

Ik vond het werk niet echt leuk, maar de collega's maakten veel goed. En je moet wat, ik had geen relevante opleiding en was blij dat ik een baan had. Toen mijn zoon naar de middelbare school ging, wilde ik kennis over pubers uitwisselen. Ik miste het gesprek met andere ouders, zoals op het schoolplein van de basisschool, en ontdekte dat er geen tijdschriften over pubers zijn." Zo ontstaat bij Judith het idee om zelf een tijdschrift te maken. Wanneer haar werkgever een reorganisatie aankondigt hoopt ze stilletjes dat ze daarbij zit. Want dat is volgens Judith "de ultieme gelegenheid om mijn droom waar te maken." Judith mag inderdaad vertrekken en in april 2014 start ze vanuit een uitkeringssituatie de voorbereiding van haar tijdschrift. "Ik benaderde auteurs, fotografen, videografen en ontwerpers, zette een *crowdfunding* op, om de aanloop te financieren en startte de werving van abonnees." In september was de lancering en het is de bedoeling dat het tijdschrift maandelijks verschijnt. Judith hoopt er uiteindelijk haar brood mee te verdienen. "Als dat lukt, zou ik voor het eerst in mijn leven echt trots zijn op iets wat ik heb bereikt." Maar ook nu al heeft het starten van haar



Judith van der Linden

eigen tijdschrift Judith veel gebracht: "Ik ben de afgelopen maanden volwassener en zelfverzekerder geworden. Waar ik voorheen vaak op de achtergrond opereerde, voel ik me nu veel meer een gelijkwaardige gesprekspartner. En ik heb veel geleerd door op zoek te gaan naar informatie, dingen uit te puzzelen en hulp te vragen." Die ervaring pakt niemand Judith meer af.

### De wereld een beetje beter maken

Pascal Van Loo is *change architect* en sinds kort lid van de redactie van TvOO. Hij stapte uit het bedrijf dat hij ooit oprichtte en koos ervoor zich bezig te houden met initiatieven die, zoals hij het formuleert, "werkelijk een verschil maken in de samenleving." Pascal: "Na zeventien jaar als bedrijfsleider en consultant te hebben gewerkt in mijn eigen bedrijf, was mijn lijf op. Ik voelde me verstrikt in een economisch systeem, waarin ik voortdurend bezig was met targets." Wat begint als een sabbatical, blijkt al snel ziekteverlof. Pascal moet uitrusten en afkicken van het werk. Na een maand of zes realiseert hij dat hij zich bezig wil houden met dingen die het verschil maken in de wereld. Pascal: "Ik stortte me op systemisch werken en op Don Quichotte-achtige activiteiten rondom



Pascal Van Loo

energievoorziening." Al snel merkt hij dat als je enkel ideëel bezig bent, het op den duur niet duurzaam is. Van daaruit is een driedeling in zijn werk ontstaan. Ten eerste richt hij een nieuw bedrijf op, Pasas, dat zich vanuit een multidisciplinair perspectief bezighoudt met conflictbemiddeling in organisaties (in tegenstelling tot Nederland kent men dit in België nauwelijks).

Daarnaast adviseert Pascal bedrijven hoe ze een bemiddelingsgerichte en lerende organisatiecultuur kunnen bouwen. Ten slotte probeert hij het juridische systeem in België zo te beïnvloeden, dat conflictbemiddeling daarin een rol krijgt. Pascal: "Ik voel veel meer vrijheid dan voorheen om het werk te kiezen waar ik goed in ben. Soms is dat betaald werk, zoals de conflictbemiddeling in organisaties en de bedrijfsadvisering, soms onbetaald. Maar altijd wil ik het gevoel hebben dat ik, met wat ik doe, een verschil maak. Ondertussen zijn we wel weer met tien vrouwen personeel, want zo kan ik vele malen meer bereiken dan wanneer ik alleen werk." Helemaal 'wegblijven' van een traditionele organisatievorm lukt Pascal dus niet. Maar dat deert hem niet. "Anders dan vroeger, werk ik nu veel meer in co-creatie en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor loonkosten." Dit bevalt Pascal veel beter. En zijn vitaliteit? Die heeft hij terug.

### Werken aan amplitie: uitdaging voor hrd

Wat deze portretten aantonen, is dat werk een grote invloed heeft op iemands vitaliteit. Een baan die niet goed bij je past, of een functie bij een organisatie waar jij je niet (meer) mee kunt identificeren, zuigen energie bij je weg, zo leren de verhalen van Judith van der Linden en Pascal van Loo ons. Daarentegen geeft ontwikkeling mensen een *boost* in hun zelfvertrouwen en vitaliteit. Ton van der Horst en Lucia Habraken staan beide positief vermeld van hun leervermogen. Het geeft hen vleugels om langer en vitaler te werken.

Autonomie blijkt ook belangrijk. Judith van der Linden leert momenteel ontzettend veel, door de veelheid aan besluiten die zij zelf kan en moet nemen. En ondernemer Lucia Habraken zou naar eigen zeggen nooit in dienst zijn getreden bij het garagebedrijf, als zij niet alle vrijheid van de wereld had gekregen om haar werk te doen zoals zij het wil. Maar bovenal laten de portretten ons zien dat sociale steun inderdaad de belangrijkste hulpbron is om vitaliteit te versterken. Fred Persons kwijnde weg, toen hij merkte dat zijn adviezen niet meer ter harte werden genomen door zijn leidinggevende. Nu hij weer gewaardeerd wordt om zijn kennis en ervaringen, gaat hij fluitend naar het werk. En Pascal van Loo hervond vitaliteit door het oprichten van een bedrijf met gelijkgestemden. Een bedrijf dat doet waar hij, als mens, volledig achterstaat.

Deze mensen maakten allemaal een krachtige loopbaanstap, die bijdroeg aan hun vitaliteit. Hrd-professionals kunnen vitaliteit dus ondersteunen, door levend loopbaanbeleid te ontwikkelen en uit te voeren. Maar ook zonder stimulering van feitelijke loopbaanstappen,

kunnen hrd-professionals bijdragen aan de vitaliteit van medewerkers. Wij raden hen aan om bij alles wat zij doen vol in te zetten op amplitie: het vergroten van iemands kennis, kunde en autonomie én het versterken van formele en informele systemen van sociale steun. Want voorkomen is beter dan genezen, maar versterken is nog veel beter dan voorkomen! ■

*Cristel van de Ven en Jolanda Botke zijn redactielid TvOO*

#### Referenties

- Nauta, A., & Van de Ven, C. (2013). *Zo kan het ook! 28 fraaie leer- en loopbaanpraktijken bij gemeenten*. E-book A+O Fonds Gemeenten. Gedownload op 17 oktober 2014, van <http://www.aeno.nl/zo-kan-het-ook>.
- Rhenen, W. van. (2011). *Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk* (inaugurele rede). Breukelen: Nyenrode Business University.

Alle artikelen van deze uitgave  
kunt u digitaal bestellen via:

 professioneel begeleiden.nl