

## HET DOEL VAN ONZE JOB

### EEN JOB ALS BRON VAN INKOMSTEN

Geld verdienen doe je door te gaan werken; dat is een onomstotelijke (zij het absoluut niet de enige, zoals zal blijken) drijfveer van onze arbeidsmarkt. Elke job brengt een bepaald loon met zich mee, en dat loon kan wijzigen naarmate je werk inhoudelijk verandert, je verantwoordelijkheid toeneemt of je onderhandelings talenten over loon en extralegale voorwaarden sterk zijn. Dat loon gebruik je vervolgens om eten, reizen, kleding en onderdak te betalen. Er is een onlosmakelijke band tussen het type huis en reizen dat we ons kunnen veroorloven en het loon dat we met onze job verdienen. In dit geval gaat het over een visie op werken als een middel om iets anders te bekomen. En het is zeker denkbaar dat we minstens dat aspect van een job niet willen opgeven in de toekomst: er moet een zeker loon tegenover werken staan. Of dat loon zich volledig in geld moet vertalen, is onzeker. Ook vandaag zijn andere factoren (woon-werkverkeer, bedrijfswagen, combinatie werk-gezin...) al belangrijke elementen in de loonsonderhandeling en er valt te verwachten dat in de toekomst nog meer niet-financiële voorwaarden (flexibele uren, doorgroei-mogelijkheden, recht op autonomie, opleidingsaanbod enzovoort) een belangrijke rol zullen spelen in de job die mensen kiezen. We zien vandaag al dat jongeren veel oog hebben voor de andere dan financiële mogelijkheden die een job biedt. Maar een zekere basis moet wel zijn vervuld.

Natuurlijk is de wens dat een job geld zou opleveren niet alleen een individuele verwachting. Ja, alle mensen moeten een job en een waardig inkomen hebben om te kunnen overleven. Maar ook maatschappelijk is hun loon van groot belang: zonder waardig inkomen zijn mensen namelijk geen waardige consumenten. Je kan een bedrijf (en in groter perspectief de economie van een land) maar in stand houden als er voldoende mensen zijn die kunnen consumeren. Dat had Henry Ford meteen begrepen: hij wilde auto's maken, maar had geen interesse in een unieke wagen voor de happy few. Daar zou hij nooit een bedrijf op kunnen bouwen. Hij koos ervoor auto's te

maken die voor de mensen die voor hem werkten betaalbaar waren. Anders had het economisch geen zin om eraan te beginnen.

Dat geldt in ruimer perspectief voor een heel land of werelddeel: inkomen zorgt voor koopkracht en koopkrachtige burgers houden een economie gezond. De hele economie heeft er baat bij dat loon naar werken in zekere mate wordt gehandhaafd. Dit zogenaamde salariaat is één belangrijk, maar absoluut niet het enige aspect van het belang van arbeid.

### WERK ALS BASIS VAN IDENTITEIT

Wanneer mensen die elkaar niet kennen aan de praat geraken, zijn er een aantal typische vragen die meestal worden gesteld. Aan kinderen vragen we vrij snel hoe oud ze zijn. Aan jongeren en adolescenten vragen we wat ze studeren. En van zodra iemand volwassen is, is een van onze eerste vragen wat hij of zij voor werk doet. We vragen niet meteen naar het soort huis waar iemand in woont, de reizen die hij maakt, het eten waar hij of zij van houdt enzovoort. Dat komt later. Bijna altijd is de eerste vraag: wat doe je qua werk?

Met andere woorden: een job geeft je misschien wel inkomsten, maar wellicht nog belangrijker is de morele waardigheid die een job met zich meebrengt. Arbeid geeft je identiteit, kleurt je persoonlijkheid en maakt je tot een persoon met een specifieke betekenis. Door de naam van je job of je functieomschrijving te kunnen meedelen, toon je dat je een bepaalde rol hebt in de samenleving, dat je iets kan ook, en dus talenten bezit. Je antwoordt ook zelden met 'ik doe' (bijvoorbeeld: ik doe coaching van lopers) maar wel met 'ik ben' (bijvoorbeeld: 'ik ben sportcoach'). In ons woordgebruik kruipt een heel betekenisgamma van wat werken wezenlijk betekent. Wie werkt, voelt zich 'iemand' en voelt zich maatschappelijk en persoonlijk nuttig. Arbeid structureert vervolgens je dag, het geeft je contacten en maakt je tot een sociaal wezen binnen een netwerk.

We kunnen al het bovenstaande wel terecht beweren, maar als de gehele arbeidsmarkt zal evolueren, moeten we er misschien toch ook maar voor openstaan dat ook de betekenis van werk verandert. Het kan best wel zijn dat werken identiteit betekent, maar daarom is het omgekeerde nog niet waar: misschien betekent het uitblijven van werk helemaal niet dat er iets misloopt met onze identiteit.

Deze vraag, met name wat de gevolgen van werkloosheid zijn voor de identiteit van een mens, is eerder al uitgebreid besproken en onderzocht, van oude wijsheren zoals Aristoteles tot en met psychologen vandaag. De econoom Amartya Sen heeft in de late jaren negentig al uitgebreid onderzoek gevoerd naar de eventuele problemen die werkloosheid op individueel en collectief vlak veroorzaken. De resultaten waren niet hoopgevend. Sen kwam tot de conclusie dat fenomenen als racisme, fascisme, hooliganisme en vandalisme veel nadrukkelijker en in grote mate aanwezig zijn bij werklozen dan bij werknemers. Maar minstens zo verontrustend bleek het gezondheidsniveau van werklozen en werkzoekenden. Zij bleken oververtegenwoordigd in het cliënteel van de diensten van zowel de fysieke geneeskundigen als de geestelijke gezondheidszorg. Het aantal zelfmoordpogingen lag maar liefst zes keer hoger dan bij werkenden, en het hele gezin van de werkloze bleek lager te scoren op vlak van gezondheid. Naast deze fenomenen stelde Sen vast dat werklozen leden onder motivatieverlies, ondermijning van gezins- en andere sociale relaties en de aantasting van de intellectuele mogelijkheden. Bovendien bleken werklozen te lijden onder het gevoel van sociale uitsluiting.

Met andere woorden: de hele identiteit van de persoon zonder werk wordt aangetast. Het blijkt bijzonder moeilijk om jezelf een persoonlijkheid aan te meten zonder job, om te geloven in je talenten en deel uit te maken van de samenleving. Om het opnieuw positief te formuleren: een job brengt niet alleen inkomsten met zich mee, maar is ook hét middel tot zelfrealisatie en maatschappelijke, culturele en politieke participatie in de samenleving. Meer nog: werk blijkt een van de meest efficiënte integratiemechanismen. Taal en maatschappij blijken veel beter te worden bijgebracht op de werkvloer dan door een cursus. Het is niet voor niets dat de aanpak van de vluchtelin-

gen crisis in Europa en België tijdens de afgelopen jaren verschoof naar een aanpak onder het motto '*Integration Through Work*' of ook wel: '*Work First*'. Mét resultaat, overigens.

Direct en indirect leidt arbeid dus tot sociale netwerking, doelgericht handelen, collectief denken, burgerschap, vaardigheidsontwikkeling en tijdsstructurering. In het omgekeerde geval zijn de gevolgen voor de geestelijke en fysieke gezondheid niet te overzien. Je wil de politicus niet zijn die aan het hoofd moet staan van een maatschappij die gekenmerkt is door massaal jobverlies; je wil er evenmin een inwoner van zijn...

## WERK ALS BETEKENIS IN HET LEVEN

Massaal jobverlies is dus te allen tijde te vermijden, maar gelukkig hebben we in het vorige hoofdstuk uitgebreid kunnen aantonen dat de jobs zoals we die vandaag kennen dan wel grotendeels zullen verdwijnen, maar de werkgelegenheid helemaal niet. We kunnen er van uitgaan dat de huidige cijfers van werkgelegenheid min of meer stabiel zullen blijven of zelfs positiever zullen worden. Valt er dan niets meer te zeggen en zeker niet te veranderen aan de manier waarop we kijken naar de betekenis van werk? Toch wel. Sinds het ontstaan van onze huidige arbeidsmarkt hebben we jobs in onze samenleving vooral functioneel bekeken, als middel tot iets anders (inkomsten vanuit het perspectief van de werknemer, werk gedaan krijgen vanuit het perspectief van de werkgever, mensen van de straat weghouden vanuit het perspectief van de maatschappij enzovoort). Het onderzoek van Sen wijst er echter op dat mensen een job niet alleen als dat functionele begrip zien, maar dat ze veeleer tegen hun werk aankijken als een doel op zich. Werk is iets wat kan aansluiten op je talenten, wat betekenis kan geven, misschien zelfs een deel kan uitmaken van het gevoel van belevenis waar we met z'n allen zo sterk naar op zoek zijn. Werk is iets om na te streven, omwille van het werk op zich.

Hannah Arendt, die zich uitgebreid baseerde op Aristoteles' zoektocht naar het goede leven, maakte nog een onderscheid tussen drie verschillende elementen die deel uitmaken van werken: arbeiden, werken en handelen. Arbeiden is dan wat we doen om ons bestaan hier te verzekeren en in stand te houden, werken is het creëren van dingen, en handelen de vorm van werken die elke vorm van noodzaak overschrijdt en die banden creëert (denk aan zingeving en politiek).

In de hedendaagse samenleving, en zeker in de toekomstige, is die driedeling maar moeilijk vol te houden. Er is geen enkele reden om aan te nemen dat het pure arbeiden geen identiteit zou kunnen verlenen of bijdragen tot sociale weefsels. Wie brood bakt of een stoel maakt, kan evengoed bijzonder veel plezier beleven aan dat werk, in contact komen met gelijk- en andersgezinden, een gezonde huishoudeconomie in stand houden en zichzelf een identiteit geven. Elke vorm van werken kan worden gezien als een positief doel op zich, iets wat we graag doen, iets waarvan we het gevoel hebben het nodig te hebben om onszelf te kunnen zijn. En het maakt daarbij niets uit of het gaat om het creëren van wat puur noodzakelijk is of dat wat die noodzakelijkheid overschrijdt. Een fietspad aanleggen kan minstens zo bevredigend zijn als een groepsgesprek coachen; een brood bakken kan evenveel voor je identiteit doen als secretaris zijn van de sportclub.

In bovenstaande stellingen ligt meteen ook de uitdaging: de last die elke vorm van werken kan zijn (weeral datzelfde brood bakken, zo laat op de avond altijd die vergaderingen, voor de derde keer op rij het fietspad opbreken voor een nutsvoorziening), kan maar beter goede kaders krijgen om toch als lust gevoeld te worden. Hulp bij repetitieve taken of flexibiliteit in de arbeidsomstandigheden kunnen helpen.

Dat gebeurt vandaag al ten dele: er wordt voorzien in loopbaanonderbreking, ethisch verantwoord ondernemerschap, de ontwikkeling van kennisarbeid en tal van andere initiatieven die de werknemer ondersteunen om in de job zelf plezier te vinden en die vol te houden. Tezelfdertijd werkt de arbeidsmarkt helaas nog niet perfect: er is veel on-welzijn op het werk (waaronder burn-out), weinig aandacht

voor talent en duurzame loopbanen, geen levenslang leren voor elke functie enzovoort.

Moeten we dan maar ons hele organisatiemodel omgooien? Beter niet: zoals gezegd heeft ons model ook al veel goede kanten en een heel andere vorm van organisatie brengt wellicht weer andere risico's met zich mee. Wat we wel kunnen doen, is onze arbeidsmarkt proberen te 'verbeteren', de aangename kanten van werken meer kansen te geven en de arbeid te verduurzamen.

In een veranderende, vluchtige wereld, is het zaak om de weg naar ondersteuning van het lust-aspect van de job verder uit te bouwen. Jobs zoals vandaag, in hun rigide en strak begrensde betekenis, zullen niet meer bestaan. Werknemers zullen een aantal functies moeten opnemen die erg wisselend kunnen zijn, veel zelfbeslissingsrecht vereisen en vooral heel lang moeten worden volgehouden, tot een pensioenleeftijd die wellicht nog hoger ligt dan die van vandaag. Als we willen dat van de uitdrukking 'volhouden tot je pensioen' geen sprake meer is, als we willen dat een functie quasi levenslang met goesting kan worden vervuld, dan zullen overheid, bedrijf én werknemer er zich voor moeten inzetten dat die functie ook precies datgene doet wat we vragen: ons vervullen. Een loopbaan die de werknemer iets biedt waarvan hij of zij het gevoel heeft dat het een meerwaarde is hetzij voor zichzelf, hetzij voor de samenleving is essentieel, maar komt niet vanzelf. Het komt erop aan om arbeid opnieuw te kunnen waarderen als vakmanschap of ambacht. In die woorden zit een respect voor een zekere vakkennis en kunde vervat, tegenover het verschrikkelijk nietszeggende 'jobs'. Hoe dat in praktijk eventueel kan gebeuren, vertel ik uitgebreid in het volgende hoofdstuk.

## WERKNEMERS EN HET BURGERSCHAP

We hebben onze job dus om een aantal redenen hard nodig: als middel om geld te verdienen, maar evengoed als doel op zich om ons te ontplooien en onszelf een identiteit aan te meten. Vanuit die identiteit kunnen we deelnemen aan het sociale leven. In die zin heeft arbeid dus niet alleen een belangrijke betekenis voor het

individu, maar speelt arbeid ook een centrale rol in de samenleving, als socialisatiefactor. Werknemer zijn leidt direct en indirect tot burgerschap: het is de basis van waaruit mensen actief deelnemen aan de welvaartsstaat. Sommigen gaan zelfs zo ver te beweren dat de arbeidsdeelname op zich eigenlijk belangrijker is voor de sociale en politieke integratie dan het stemrecht. Zo sterk wil ik het niet stellen, maar er is wel voldoende onderzoek dat aantoont dat arbeid een essentieel onderdeel is van ons maatschappelijke bestel. En wanneer individuen een meerwaarde ervaren door deel te kunnen nemen aan de sociale weefsels van de samenleving, dan vaart de hele maatschappij daar wel bij en vergroot het algemeen welvaarts- en welzijnspeil.

Als arbeid tot zoveel goeds leidt voor de mens en de samenleving, is elke niet-gewerkte dag of niet-gewerkt uur dan een soort schadeclaim op de maatschappelijke betrokkenheid van werknemers? Kunnen we de werktijd dan niet beter maximaliseren en ervoor zorgen dat werknemers zo veel mogelijk werken? Allerminst. Als arbeid zodanig opgedreven wordt dat ze alle andere vormen van zelfontplooiing onmogelijk maakt, dan wordt ze alleen maar als verpletterend dominant ervaren. Of ook: werk is maar leuk als er daarnaast nog ander leuks kan gebeuren, zoals liefhebben, uitgaan met vrienden, tijd hebben om af en toe zelf voor je kinderen te zorgen, hobby's ontwikkelen. In die zin zal reductie van de huidige arbeidstijd net bijdragen tot het gevoel van vervulling dat dan zowel in als naast de arbeid ontstaat. Zelfs als we de arbeidsduur zouden verkorten tot maar twee uur werken per dag, dan nog zou dat een aanzienlijke meerwaarde betekenen voor de identiteit van het individu en de mate waarin hij of zij zich verbonden weet met de samenleving.

Op zich valt zeker te verwachten dat de technologisering de arbeidsduur zal verkorten. Anderzijds heeft de technologie de arbeidsduur eigenlijk nog nooit eerder verkort. Benjamin Franklin, John Stuart Mill en John Mainard Keynes waren tientallen jaren geleden zonder meer overtuigd dat we steeds minder zouden werken en poneerden dat de werkweek zou slinken tot een maximum van tien uur werken per week ten gevolge van de toegenomen automatisering. De groei van de economie liet het er echter anders uitzien: we werken welis-

waar niet meer op zaterdag, maar nog altijd wel vijf dagen per week en veel meer dan de door hen voorspelde tien uur per week.

Vandaag verwachten we niet meer dat de arbeidstijd zoveel zal dalen, al zijn er wel pleitbezorgers die menen dat minder uren per week werken de oplossing is voor zowat alles: betere werk-privé-balans, minder burn-outs en werk voor iedereen. Vermoedelijk zal de weldaad van minder werk niet zó groot zijn. Bovendien willen burgers graag een zekere levensstandaard behouden waar minstens in het huidige systeem een zekere prestatie tegenover moet staan. Maar mocht nu inderdaad blijken dat de technologisering ervoor zorgt dat er minder uren moeten worden gewerkt voor hetzelfde resultaat, dan hoop ik dat ook dat op een faire en solidaire manier wordt verdeeld. Het kan uiteraard niet dat de medewerkers van de vuilniswagen nog altijd vijf dagen per week de straat op moeten terwijl de manager zijn job met dank aan computers gereduceerd ziet tot een inspanning van één dag per week.

Overigens zijn er al landen waar wordt geëxperimenteerd met een dergelijke arbeidsduurvermindering, zoals Zweden dat gedurende een tijd radicaal de vierdagenwerkweek invoerde in een woon- en verzorgingscentrum in Göteborg. De resultaten waren hoopgevend: minder ziekteverzuim, meer werkplezier en een betere levenskwaliteit waren voor de deelnemers het directe gevolg. Het werk werd overigens even goed gedaan. Het besef dat ze een dag extra thuis kregen in ruil voor hetzelfde loon, bracht de deelnemers tot betere samenwerking, probleemoplossend vermogen én persoonlijke ontwikkeling.

De mate waarin robots de arbeidstijd zullen beperken, zal naar mijn gevoel eerder klein zijn, en alleen voor specifieke functies. Eerder geloof ik in een beleid van overheid of bedrijf (zoals in Zweden) dat beslist om een ander organisatie-model te gaan hanteren. Ik ben grote voorstander van een model waarbij arbeidstijd globaal over de hele carrière wordt bekeken en niet per week of zelfs per dag. Dat is het zogenaamde loopbaanrekenen. In zo'n globaal systeem wordt dan van de werknemer verwacht dat hij in de loop van zijn hele loopbaan een vast bepaald aantal uren heeft gewerkt, maar mag die werknemer

vervolgens zelf kiezen hoe hij dat totaalpakket over de dagen, weken en zelfs jaren verdeelt. Zo kan hij er bijvoorbeeld voor kiezen om veel uren op te nemen in de periode dat de kinderen op kot zijn en minder als ze kleuter zijn. Zo zal de werknemer de ene dag misschien veel uren na elkaar werken, maar de andere dag al na drie uur werk terug naar huis gaan, omdat zijn taak nu eenmaal sneller volbracht is dan voorzien. Niemand die daar dan commentaar op mag hebben, zolang de totale arbeidsduur maar is gerespecteerd. En dan moet nog worden bekeken of het wel zinvol is die in uren uit te drukken, of beter in realisaties. Samen met hr-expert Frank Vander Sijpe geloof ik dat werktijd als maatstaf voor onze arbeid absoluut niet voldoet. Verwezenlijkingen en prestaties (een denkgroep opgericht, de administratielast verminderd door op zoek te gaan naar digitale hulp enzovoort) zijn een veel essentiëler deel van werk en een veel bruikbaar instrument om arbeid te gaan meten. Dat gaat meteen ook gepaard met meer kansen op autonomie en zelfontplooiing. En daar hoeft, inderdaad, absoluut geen 38-urenweek tegenover te staan. Een actieve welvaartsstaat betekent allermindst dat we ook een actieve werkstaat nodig hebben. Ook met een evenwichtige werk-vrijtijdstaat kunnen we een actieve welvaartsstaat bereiken.

## BURN-OUT ALS TEGENPOOL VAN WERKPLEZIER

Om eerlijk te zijn: ook al is al het bovenstaande waar, toch is het een eenzijdige goednieuwsshow. Ja, mensen willen graag werk, maar anderzijds geeft maar liefst 47 procent van de Vlamingen aan dat zij al eens of meerdere keren geconfronteerd werden met werkbaarheidsproblemen zoals psychische vermoeidheid, gebrek aan door-groeimogelijkheden, onevenwicht in de werk-privébalans en andere. De eerste enquêtes en het huidige onderzoek naar burn-out (het fenomeen is recent en grondig onderzoek vraagt tijd) kunnen dan wel niet precies stellen hoeveel mensen precies een burn-out hebben, maar geven wel aan dat maar liefst 10 procent van de bevolking ernstig risico loopt op burn-out. Wat is hier aan de hand?

Een burn-out, of andere psychische problemen in verband met werkbaarheid, krijgt geen enkele werknemer ooit van werk alleen. Altijd zijn er op het individuele vlak ook een aantal factoren aan te wijzen die de burn-out mee in de hand werkten. Maar op macroniveau is het heel duidelijk dat elke burn-out rechtstreeks samenhangt met onze typische citroenloopbanen. We beginnen eerder laat op de arbeidsmarkt en gaan er heel vroeg weer uit. In die periode gaat het merendeel van de werknemers trouwen en bouwen, komen er kinderen en willen we drie keer per jaar op reis en liefst nog wat promotie maken. Alle druk om de grote levensprojecten gerealiseerd te krijgen, concentreert zich dus op een heel beperkte periode die helemaal samenvalt met onze actieve periode als werknemer. De frisse citroen die aan zijn leven als werknemer begint, is tegen het einde van die loopbaan niet meer dan een uitgeknepen vod.

De Franse socialist Paul Lafargue pleitte dan maar voor het tegendeel van de citroenloopbaan, met name het recht op luiheid – waarmee hij overigens ook zijn voorkeur voor het basiskomen beargumenteerde. Maar mensen zijn niet gemaakt om lui te zijn; luiheid is alleen maar fijn en betekenisvol tussen twee actieve periodes door. Wie alleen maar lui is, raakt vervreemd van de samenleving. Wie niet werkt, mist een stuk betekenis in zijn of haar leven, een stuk identiteit ook. Dat willen mensen niet. Iedereen zoekt een meerwaarde en die is niet te vinden in niets doen, wel in zelfontplooiing en emancipatie. Mensen die arbeid verrichten, zijn zo goed als altijd gelukkiger dan mensen die dat niet doen. Maar dan moeten we er vanzelfsprekend wel voor zorgen dat alle waarden die met arbeid zijn verbonden ook vervuld kunnen raken. We moeten de belofte van een vervullend bestaan ook waarmaken.

Vandaag doen we dat niet. Loopbanen kunnen vervullend zijn, maar doorgaans zijn ze gespannen eerder dan ontspannen. Tekenen van werklast worden gezien als een probleem dat verholpen moet worden. Daar wordt wel hulp voor georganiseerd, het bewustzijn rond het gevaar van burn-out groeit, maar er is geen grondige hervorming van loopbanen naar een ontspannen traject dat burn-outs kan voorko-

men. En dat is precies wat moet gebeuren: werk moet anders worden ingericht om het vervullend te maken, en vol te houden.

Vandaag hebben werkgevers daar problemen mee. Ze zien een werknemer die maar zo'n dertig jaar voor hen actief is, en daar dan nog loopbaanonderbreking en tijdskrediet in wil wurmen. Een dergelijk traject maakt het voor een werkgever erg moeilijk om voldoende inkomen te genereren in zijn bedrijf. Wanneer loopbanen groeien naar een traject van vijfenveertig actieve jaren, zien de mogelijkheden er anders uit. Iedereen zal voelen dat een andere organisatie nodig is, dat de huidige wetten van arbeid onhoudbaar zijn als je ze exporteert naar een traject dat nog tien jaar langer duurt dan het huidige.

In die nieuwe, lange loopbaan zal tijd nemen om tussendoor bij te tanken normaal zijn. Het zal een (met werknemers gedeelde) verantwoordelijkheid van werkgevers zijn om te werken aan de mentale en fysieke fitheid van de medewerkers, van bij het begin. Nu start de zorg pas op als het niet meer gaat, als de werknemer helemaal op is. Evident: dat is te laat.

Eigenlijk is de hele oorsprong van de burn-out van de werknemer de burn-out van de arbeidsmarkt zelf. Ons vermogen om mensen een vervullend werkleven te bieden ligt zelf op apegapen, geen wonder dan dat de concrete werknemers snel volgen. Het wordt dus noodzakelijk om de kaders van onze loopbaan nieuwe energie te geven, zodat ze de werknemers kunnen ondersteunen, óók in hun welbevinden. In de toekomst zal het bedrijf in het welzijn van zijn medewerkers moeten investeren vanaf dag één. Niet alleen de competenties van de medewerkers zullen van belang zijn voor de werkgever, maar evenzeer hun welbevinden.

Het goede nieuws is dat de toenemende automatisering en 'cobotisering' de werkgever en werknemer vanzelf zullen helpen. In de eerste plaats kunnen computers heel wat geestdodend werk overnemen, waardoor voor de werknemer het fijnere, persoonlijke werk overblijft, wat doorgaans veel minder aanleiding geeft tot psychische zorgen (automatische verslagen van vergaderingen, nieuwe machines die het

fietspad voor de arbeiders zelf al openbreken enzovoort). Daarnaast zullen gezondheidsapps waken over het welzijn van de medewerker door hem automatisch gepersonaliseerde voedings- en bewegingstips te geven. Het is denkbaar dat wandelend of in een bos vergaderen en fitness een essentieel deel gaan uitmaken van de werkdag, evenals – wie weet – een boomgaard in de binnentuin van het bedrijf. Er zullen misschien exoskeletonten of robotpakken bestaan die het werk binnen de zware beroepen minder belastend maken voor het lichaam. Ze heffen als het ware in jouw plaats de cementzak op of hanteren de drillboor voor je zodat je niet langer helemaal dooreengeschild wordt door die te gebruiken. Het waken over het welzijn van medewerkers wordt zo een bijna geïnstitutionaliseerd gegeven van loopbaanbeleid dat waakt over ontspannen loopbanen, gesteund door technologie.

Niet alleen het profiel van hoe we arbeid structureren en de mate waarin die structuur het welzijn van werknemers garandeert, maar ook de selectie van kandidaten voor een bepaalde functie kan anders. Vandaag ligt de focus heel sterk op opleiding en ervaring. De kandidaat moet bewijzen dat hij bepaalde competenties heeft die noodzakelijk zijn voor de job. Dat geeft niet altijd de beste match. Veel werknemers hebben wel de noodzakelijke competenties, maar ontdekken na verloop van tijd – te laat – dat ze hun persoonlijkheid en hun passies toch niet kwijt kunnen in de job. Ze kunnen heel goed grafisch vormgeven, maar voelen eigenlijk niets voor het type verwarmingsketels dat ze eigenlijk zouden moeten promoten. Ze zijn kundig, autonoom en snel, en ontdekken pas na verloop van tijd dat de organisatie waarin ze werken een zeer conservatieve arbeidsstructuur heeft. De werknemers gaan zich vervelen, voelen zich niet op hun plaats, of worden ongelukkig in hun functie. In de mate dat computers bepaalde automatiseerbare taken van werknemers overnemen, wordt het belangrijker voor werkgevers om naast de competenties ook en vooral naar de passies en waarden van de kandidaten te kijken. Zelfs wanneer een werknemer een bepaalde competentie nog niet heeft, kan die persoon toch de meest geschikte kandidaat blijken als hij of zij de waarden van het bedrijf erg hoog in het vaandel draagt en makkelijk bijleert. Misschien is het niet erg als – bijvoorbeeld – die voormalige communicatiemedewerker van Natuurpunt maar weinig