

De Boléro en je loopbaan

De Boléro en je loopbaan

over loopbaandenken & employabiliteit

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

Loopbaan-APK

Een instrument voor een duurzame en kansrijke carrière

Mijnbestseller.nl, 2016

ISBN 978 94 6318 519 6

NUR 800 | 809

Ik dank Mariëlle Dohmen voor de vele, vele uren van ondersteunende activiteiten, Jef Lemmens voor de grafische support en mijn echtgenote Mirjam voor de collationele en emotionele ondersteuning.

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

© 2020

ISBN 978 94 6398 794 3

NUR 800 | 809

auteur: Henny Driessen

hulp & ondersteuning: Mariëlle Dohmen

tekstredactie & vormgeving binnenwerk: Wim Veelen, Studio Spectrum

ontwerp figuur 1 t/m 9: Jef Lemmens

ontwerp omslag: Ruud Snijders, vormgever van communicatie

© 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

PROLOOG 13

De dirigent en zijn orkest 13

1. DE EU ALS CHANGE MANAGER 15

Arbeidscultuur 15

Inhoud - een korte toelichting 17

De orkestbak 20

2 - LOOPBAANDENKENEN – DE VIJF ELEMENTEN 21

Algemeen 21

Element 1 - individuele & persoonlijke benadering - regie (1) 22

Element 2 - individueel en persoonlijk denken en handelen - regie (2) 24

Element 3 - het arbeidzame leven en de rol in het arbeidsproces 26

basisinkomen 27

arbeidsparticipatie 27

ontdekking en verankering 29

bezinning en afweging 30

berusting en zelfgenoegzaamheid 33

Element 4 - duurzame inzetbaarheid - employabiliteit 36

Element 5 - dynamische en onvoorspelbare arbeidsmarkt 40

perpetuum mobile 42

spelers 43

werkende 44

Samenvatting 46

INTERMEZZO 47

3 - ARBEIDSMARKT – DE BEDREIGINGEN 48

Algemeen 48

De gevolgen van de digitalisering 49

de één dimensionale werknemer 52

De impact van de robotisering 54

het einde van het Rijnlands model? 57

de mechanische organisatie 58

De veranderde rol van de werkgever 58

de berekenende werkgever 59

juridisch 60

bedrijfscultuur 61

wat betekent dit voor jou? 62

De nieuwe rol van de overheid 63

overheidstaken 64

de belangrijkste veranderingen 65

de overheid als stimulator van werkgelegenheid 66

de nationale overheid als verlengstuk van de EU 67

wat betekent dit alles voor de werkende? 68

Samenvatting 69

4 - ARBEIDSPROCES – DE VALKUILEN 70

Algemeen 70

de dolende werknemer 71

Herkenbare gedragingen 72

Gedrag naar je organisatie 72

te grote loyaliteit naar de werkgever 73

teveel identificatie met de werkgever 75

te serviele grondhouding jegens de werkgever 78

Gedrag naar je werkomgeving 79

aangaan van vriendschapsrelaties 80

gebrek aan profileringsdrang 84

blijven verkeren in de comfortzone 86

de behoefte aan pleasen 88

Gedrag naar jezelf 89

gebrek aan zelfreflectie 90

gebrek aan ambitie 93

zelfgenoegzaamheid 96

Samenvatting 100

INTERMEZZO 102

5 - EMPLOYABILITEIT – INTRINSIEKE WAARDEN 104

Algemeen 104

R versus E 109

individuele waarde 111

R>E 112

E>R 114

IQ versus EQ 115

IQ 117

kwalificatie 118

groei en ontwikkeling 120

EQ 122

collectieve waarde 124

IQ>EQ 125

EQ>IQ 125

Samenvatting 125

6 - EMPLOYABILITEIT – PERSOONLIJKE WAARDEN 127

Privésituatie 127

kader, veiligheid en buddy 129

inkomen 132

leefstijl 133

welzijn 134

Maatschappelijk engagement 139

ratio versus emotie 140

multidimensionaliteit 141

waarden 144

Attitude jegens de medemens 144

persoonlijk protectionisme 146

normvervaging 146

lupusgedrag 148

lieve-vredegedrag 150

integriteit 152

ethisch bewustzijn 153

de notoire overtreders 154

Waarden 155

Samenvatting 156

7 - EMPLOYABILITEIT – PROFESSIONELE WAARDEN 158

Algemeen 158

Ontwikkelingen 162

de professionele multifunctionele werkende 163

leeftijdsgroepen 164

de arbeidsmarkt 166

maatregelen 169

reparaties 170

hulpmiddelen 171

samenvattend 172

Leervermogen 172

functies van het leervermogen 174

organisatievermogen 176

voorbereiding 176

uitvoering 178

leervermogen voorkomt burn-out 178

Flexibiliteit 179

oud versus nieuw 180

flexibiliteit oud 180

flexibiliteit nieuw 183

te onderkennen gevolgen 185

flexibiliteit is pro-activiteit 187

waarden 187

Mobiliteit 188

de berekenende werkende 190

loopbaanstap 191

keuzes 192

ambitie, uitstraling, palmares 193

privésituatie	194
Waarden	194
Samenvatting	195
INTERMEZZO	197
8 - REGIE (1) – LBD-PROFIEL	199
Algemeen	199
LBD-profiel	199
Het opmaken van het LBD-profiel	200
doel, voorwaarden en uitgangspunten	200
de toetsen	202
toets 1: arbeidsmarkt – bedreigingen (zie hoofdstuk 3)	203
toets 2: arbeidsproces – valkuilen (hoofdstuk 4)	205
toets 3: employabiliteit – intrinsieke waarden (zie hoofdstuk 5)	207
toets 4: employabiliteit - persoonlijke waarden (hoofdstuk 6)	209
toets 5: employabiliteit – professionele waarden (hoofdstuk 7)	211
Samenvatting	214
9 - REGIE (2) – LBD-ACTIEPLAN	215
Algemeen	215
LBD-actieplan	215
fase A	215
fase B	217
fase C	218
Samenvatting	220
10 - ADVIEZEN EN TIPS	222
de KRIEK-formule	224
EPILOOG	227

PROLOOG

De dirigent en zijn orkest

Eén voor één nemen de muzikanten hun plaats in de orkestbak in. Vooraan de strijkers, in het midden de houtblazers, daarachter de koperblazers en het slagwerk vormt de achterhoede.

Als de dirigent naar voren schrijdt, neemt het geroezemoes van het publiek af. Het doven van de lichten is het signaal voor het begin van het concert. De trommelaar zet in met ondersteuning van de fluiten, de hobo's, de fagotten en de klarinetten. Vervolgens komen de strijkers, de koperblazers en de paukenisten erbij. Een harmonieus geheel ondanks – of juist dankzij? – het onveranderlijke tempo en het ritme, een 3-delige maat.

Het geluid wordt almaar intenser en luider. Een prachtig en volumineus samenspel van strijkers, koper- en houtblazers en paukenisten. En van de trommelaar, die 15 minuten lang onverstoord het tempo en ritme weet vast te houden. Soms lijkt het op een wedstrijd wie het hardst kan spelen. Links tegen rechts en zij beiden weer tegen het midden en de achterhoede. Een oorverdovend kabaal, hard tegen hard. Maar de onderlinge samenhang en het respect voor elkaar blijft. Het publiek luistert ademloos. En dan ineens ... afgelopen! Een grandioos succes voor de dirigent.

De Boléro van Ravel, een prachtig en krachtig opgebouwd opus, met een heerlijke intro en geleidelijk oplopend naar een hoogtepunt, een climax.

Het verloop van de Boléro mag als voorbeeld dienen voor de werkende en zijn loopbaan. Hij zet lijnen uit voor de korte, middel-lange en lange termijn. Ambitie, sprankeling, levenslust en enthousiasme voeren de boventoon. Hij beseft dat de werkelijkheid niet altijd over rozen verloopt en ook haar stekels kent. Bedreigingen

van en op de arbeidsmarkt en valkuilen in het arbeidsproces kunnen wanklanken opleveren. Neen, hij stuurt zijn loopbaan met duidelijke en krachtige hand. Hij regisseert zijn loopbaan. Zijn droom zal werkelijkheid worden. De werkende en zijn loopbaan.

1. DE EU ALS CHANGE MANAGER

Een strategiewijziging wordt top-down aangekondigd. De gevolgen van deze wijziging worden geacht door de betrokkenen zelfte worden opgelost. Het mag evenwel niet ontbreken aan een adequate procesbewaking.

In dit boek staan loopbaandenken en nieuwe employabiliteit centraal. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Employabiliteit is het doel en loopbaandenken het middel. Het is nog maar nauwelijks twee decennia geleden dat loopbaandenken een non-issue was en employabiliteit een vanzelfsprekend gegeven. Het was de tijd van life-time-employment. Oftewel: eenmaal in dienst van een werkgever, altijd in dienst van diezelfde werkgever. In de huidige tijd word je daarentegen uiterst kwetsbaar als je niet denkt in termen van 'hoe blijf ik tot mijn pensionering in het arbeidsproces' en 'wat is ervoor nodig om in dit proces te blijven'. De arbeidscultuur is, met andere woorden, fundamenteel veranderd.

Arbeidscultuur

Een cultuur is geen wet van Meden en Perzen. Ze is niet te vatten in norm- en regelgeving an sich. Een cultuur is het geheel van normen en waarden, gebruiken en tradities zoals die in een samenlevingsverband van mensen zijn ontstaan, gegroeid en voor een deel in regelgeving vastgelegd.

Zo zijn er door alle eeuwen heen spelregels geweest op het gebied van vraag en aanbod van werk, respectievelijk personeel en van de wijze waarop werkgevers en werknemers mekaar dienen te bejegenen tijdens het arbeidsproces. Deze spelregels zijn nooit in steen gehouwen. Ze ondergingen aanpassingen, al naar gelang de leefwijze of levensomstandigheden en de technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen dit vereisten. De arbeidscultuur is als een perpetuum mobile, als

een altijd in beweging zijnd gebeuren. Zo zijn er in de voorbije decennia ontwikkelingen te markeren, die opnieuw expliciet (bij wetgeving) en impliciet (via normen en waarden en door gedrag) de arbeidscultuur in beweging hebben gebracht. Ik denk hierbij aan:

- De positionering van Europa, en van de Europese Unie (EU) in het bijzonder. Niet dat de EU ons haar wil kan opleggen, maar ze heeft invloed op de regelgeving van haar lidstaten. Denk maar aan verschuiving van de AOW-leeftijd.
- De opkomst en intensivering van wat ik de 'mechanische revolutie' pleeg te noemen als gevolg van de oprukkende digitalisering en robotisering. De rol voor de werkende wordt anders, want zijn werk wordt door de automatisering en robots uit zijn handen genomen, Ergonomisch gezien is dit vaak een positieve ontwikkeling, maar collegiaal en in het kader van overlegzaken (Wet op de Ondernemingsraden/WOR) niet aan te bevelen. Het Rijlands Overlegmodel verliest ten opzichte van het Angelsaksische terrein.
- De uitwisseling van arbeidskrachten van en tussen de lidstaten van de EU en niet te vergeten de instroom van migranten. Deze brengen nieuwe en andere normen, waarden en gebruiken met zich mee; kansen en risico's als het ware.
- De spagaat waarin Europa verkeert: aan de ene kant de Verenigde Staten, aan de andere kant China en Japan - en niet te vergeten Rusland. Europa is in dat spel economisch gezien geen grote speler, maar is voor al deze partijen een uitermate belangrijke compagnon als handelspartner én een kennisbron en -verschaffer.

Al deze ontwikkelingen hebben separaat maar vooral in onderlinge samenhang een grote invloed op onze arbeidscultuur. Voorbeelden hiervan zijn er te over. Ik kom hier in dit boek op terug. Europa heeft de strategie uitgezet maar laat de spelregels over aan de lidstaten. Maar eerst een korte toelichting op de inhoud van dit boek.

Inhoud - een korte toelichting

In de proloog heb ik reeds aangegeven om voor wat betreft de centrale thema's van dit boek – loopbaandenken en de nieuwe inhoud van employabiliteit – een verwijzing te maken naar de opbouw c.q. het verloop van het prachtige muziekstuk Boléro van Ravel. Maar ook als vergelijking met een loopbaan. Een loopbaan zou een dergelijk verloop ook moeten hebben: gelijkmatig, gefaseerd, gestructureerd, evenwichtig en met respect voor normen en waarden. Ze zou moeten toegroeien naar een hoogtepunt, waarop je als werkende op een gezonde wijze je pensioering bereikt hebt.

Geen traject van pieken en dalen, van stress en burn-outs. Geen traject van groei en dan enkel nog maar afbouw, geen traject van frustratie en teleurstelling. En ook geen traject waarin je na 20, 25 of 30 jaar trouwe dienst door je baas aan de kant gezet wordt en waar je gevoelens van bitterheid en teleurstelling aan overhoudt.

Ik heb als metafoor voor de dirigent en zijn orkestbak gekozen. De dirigent in de positie van de werkende. Hij is de regisseur van zijn loopbaan. Hij stuurt, coördineert, zet lijnen uit en zorgt voor resultaten. In de orkestbak zitten de partijen, de muzikanten die tezamen zorgen voor het gewenste resultaat.

In mijn orkestbak zitten:

- ter linkerzijde de bedreigingen die de arbeidsmarkt c.q. de arbeidscultuur voor de werkenden brengt
- ter rechterzijde de valkuilen die de werkende wel of niet voldoende onderkent in het arbeidsproces c.q. in zijn dienstbetrekking met zijn werkgever
- in het middenstuk bevinden zich de intrinsieke, persoonlijke en professionele waarden van de werkende, zijn rugzak van employabiliteit

De werkende moet permanent opboksen tegen zowel de

bedreigingen van de arbeidsmarkt als tegen de valkuilen in het arbeidsproces. Hij moet op persoonlijke krachten en kwaliteiten de overhand hebben en houden. Net zoals in de Boléro het slagwerk de 'wedstrijd' moet winnen van de strijkers en de blazers.

Hoofdstuk 2 bevat mijn definitie van de term loopbaandenken. Deze bevat een 5-tal elementen:

- de arbeidsmarkt en haar bedreigingen
- het arbeidsproces en zijn valkuilen
- de nieuwe employabiliteit, bestaande uit intrinsieke, persoonlijke en professionele waarden
- de regie (1), LBD-profiel
- de regie (2), LBD-actieplan

Hoofdstuk 3 handelt over het eerste element. Over de bedreigingen op de arbeidsmarkt voor de werkende, zoals daar zijn: digitalisering, robotisering, de veranderde rol van de werkgever en de nieuwe rol van de overheid. De één wat minder pater familias en de ander die het sociale domein verruilt voor het financieel-economische domein. Van de werkende wordt in zekere zin persoonlijk ondernemerschap gevraagd.

Hoofdstuk 4 gaat in op de valkuilen in het arbeidsproces voor de werknemers. Ongemerkt en onbewust gaat de werkende zich tijdens zijn dienstverband steeds meer hechten aan zijn werkgever. Hij past zijn gedrag daaraan aan. Hij heeft de neiging zich met deze te identificeren of té loyaal of te serviel te worden. Bovendien vindt hij het wel prettig in een comfortzone te verkeren of om geliefd te zijn bij zijn collega's (pleasen). Hij zou meer mogen opkomen voor zijn eigen belangen en meer mogen kiezen voor een zekere vorm van zelfstandigheid en onafhankelijkheid in zijn dienstbetrekking.

De hoofdstukken 5, 6 en 7 vormen het hart van het boek: de employabiliteit van een werkende, gekenmerkt door een drietal

waarden, te weten intrinsieke waarden, persoonlijke waarden en professionele waarden. Kennis, kunde, competenties en ervaringen zijn relevante kwaliteiten voor een duurzame loopbaan, maar persoonlijke beleving, betrokkenheid bij maatschappelijke ontwikkelingen en een gestructureerde context waarbinnen een loopbaan zich kan evolueren en continueren zullen in de huidige arbeidscultuur belangrijker worden.

Hoofdstuk 5 handelt over de intrinsieke waarden; over ratio (R) en emotie (E) maar ook over het verstandelijke (IQ) en het empathische (EQ) vermogen. Balans tussen deze fenomenen ($R=E$ en $IQ=EQ$) maakt het evenwicht in een persoon pas echt duidelijk en zorgt voor concrete resultaten op een palmares.

Hoofdstuk 6 zoomt in op het belang van een stabiele privésituatie, van actief maatschappelijk engagement en van zuiverheid van het ethisch bewustzijn van een persoon. Voor het invullen van een job hoor je zuiver van geest te zijn, over een goed normen- en waardengevoel te beschikken en een ambitieuze, enthousiaste en levenslustige uitstraling te hebben.

Hoofdstuk 7 bevat een drietal professionele waarden, te weten het beheer, onderhoud en het verbeteren van het leervermogen, flexibiliteit en mobiliteit. Een driespan dat elk separaat maar vooral in onderlinge samenhang de employabiliteit van een persoon versterkt.

De hoofdstukken 3 t/m 7 hebben de ingrediënten geleverd voor het opmaken van het LBD-profiel, het loopbaandenken-profiel. In de hoofdstukken 8 en 9 is de regisseur aan de beurt. In hoofdstuk 8 toetst en analyseert hij zichzelf aan de elementen – en de 15 sub-issues – in de orkestbak. Aan de bedreigingen van de arbeidsmarkt, aan de valkuilen van het arbeidsproces en aan de employabiliteitswaarden. Deze toets geeft hem een beeld van zijn sterke en minder sterke kanten en corrigeert zijn eigen LBD-

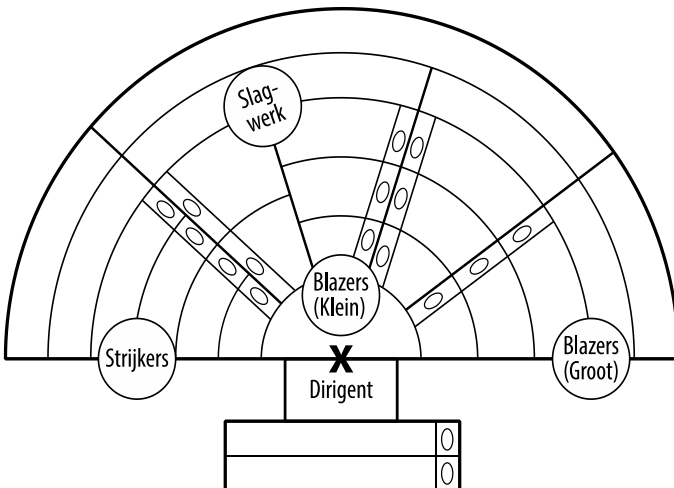
profiel. In hoofdstuk 9 formeert hij een actieplan om zijn employability voor de langere tijd duurzamer te maken en de wijze waarop hij de acties in dit actieplan tot realisatie brengt; zijn LBD-actieplan.

Hoofdstuk 10 bevat een samenvatting van het boek met adviezen en tips en een uiteindelijke top 5 op basis van de KRIEK-formule: Keuzevrijheid, Rationeel-denken, IT-kennis, Energie, en Kapitaal (financiële reserves).

Het boek eindigt met een epiloog.

De orkestbak

Deze orkestbak komt aan het einde van elk hoofdstuk terug met daaraan toegevoegd het element en de sub-issues van het betreffend hoofdstuk, echter dan gerelateerd aan het thema van dit boek, aan het 'loopbaandenken'.



Figuur 1: De orkestbak in zijn 'originele' samenstelling: strijkers, houtblazers, koperblazers, slagwerkers en uiteraard de dirigent.

2 - LOOPBAANDENKEN – DE VIJF ELEMENTEN

Loopbaandenken is als werken aan je gezondheid. Het maakt deel uit van je levenswijze, van je leefstijl. Je wordt er bij wijze van spreken dagelijks aan herinnerd. Je voelt het. Het geeft voldoening. Het draagt bij aan je welzijn. Aan je welbevinden. Aan je kwaliteit van leven. Je moet er wel iets voor doen. Het kost je inzet en energie.

Algemeen

Als puber word je tot vervelens toe geconfronteerd met vragen uit je omgeving van ‘wat wil je worden?’ en als je al een antwoord hebt, is de volgende vraag ‘hoe zijn dan je kansen op de arbeidsmarkt?’.

Anderen doen er nog een schepje bovenop en blijven je adviseren om toch vooral je best op school te blijven doen en vooral niet te verzaken om je talenten en kwaliteiten ten volle te blijven benutten. Als 40’er kom je in de fase van bezinning en vraag je je af ‘heb ik wel alles uit mezelf gehaald’ of ‘wil ik mijn ideaal of droom alsnog gaan waarmaken’.

Een kruispunt in je loopbaan. Je bent halverwege. Je hebt het heft nog in eigen hand. Ben je eenmaal de 60 gepasseerd, dan kun je wel of niet tevreden op je loopbaan terugblikken. Zeker als je op een gezonde wijze je pensioenleeftijd hebt bereikt. Een loopbaan van 45 à 50 jaar werken op een dynamische en onvoorspelbare arbeidsmarkt is geen sinecure. Daar moet je iets voor doen en soms iets voor laten. Belangrijk is het besef dat je zelf de regie over je loopbaan in handen hebt. ‘Loopbaandenken’ kan je hierbij een handje helpen.

Loopbaandenken moet in dit boek in breder verband gezien en gelezen worden. Te onderscheiden elementen zijn:

- individuele en persoonlijke benadering

- individueel en persoonlijk denken en handelen
- het arbeidzame leven
- duurzame inzetbaarheid
- dynamische en onvoorspelbare arbeidsmarkt

Element 1 - individuele & persoonlijke benadering - regie (1)

Denk egoïstisch en geef sturing aan je loopbaan.

Met een werkgever ga je een relatie aan die juridisch onderbouwd is. Een arbeidsovereenkomst voor een bepaalde job, voor bepaalde of onbepaalde tijd. Tegen een vooraf overeengekomen aantal uren per dag, week of maand en tegen een bepaald salaris.

Een ZZP'er gaat een overeenkomst aan met een organisatie, een ondernemer, een bedrijf of anderszins. Voorwaarden voor de klus, de tijdsduur en de beloning worden vooraf overeengekomen. Het is geen dienstverband.

Een flexwerker gaat een overeenkomst aan met een uitzendbureau of payroll-organisatie en heeft met dit bureau een werkgever-werknemerrelatie. Het bureau zorgt voor een detachering bij een bedrijf of organisatie. Hij heeft met het bedrijf geen dienstverband.

Al deze vormen van werkverbanden zijn niet meer of minder dan tijdelijke acties die in samenhang met anderen – een werkgever, een organisatie – gezien moeten worden. Het is altijd tweerichtingsverkeer.

Loopbaandenken gaat uit van het individu. Als persoon ken je je interesses, je kwaliteiten en je vaardigheden. Je hebt relevante opleidingen gevolgd en vervolgens sta je op de drempel om de arbeidsmarkt te betreden. Je maakt keuzes voor wat betreft de beroepssector. Wat past bij je persoon- en ambitieprofiel? Je zoekt naar een bij jou passende werkgever: privaatrechtelijk of

publiekrechtelijk en je let op de cultuur van de organisatie en op je doorstroomkansen.

Kortom, je zoekt naar een match tussen jouw persoonsprofiel en een bij jou passend jobprofiel. Verder in het boek zal blijken dat een telkens bijgesteld persoonsprofiel de sleutel vormt om deuren van bij jou passende werkgevers te openen.

Loopbaandenken is in feite zowel een rationeel alsook een emotioneel proces: je doet het met verstand, al zijn de keuzes uiteraard van persoonlijke aard.

Het proces is het verstandelijke, de ratio (R), de keuzes het gedrag, de emotie (E). R en E gaan hand in hand, gelijkwaardig aan mekaar. Balans tussen R en E is een absolute voorwaarde voor de duurzaamheid van een loopbaan. Het is voor jou als individu van het grootste belang om beide elementen permanent in het oog c.q. in balans te houden. Het ene mag niet prevaleren boven het ander en vice versa.

Loopbaandenken stelt het persoonlijke belang van jou als individu voorop. 'Denk en handel egoïstisch' is dan ook mijn advies. Een ander regelt het niet voor je, vult een job ook niet voor je in en supporters onder je collega's zijn nog maar moeizaam te vinden. Als het om reorganisaties of andere organisatorische wijzigingen gaat, staat ieder er alleen voor, zo wijst de praktijk uit. Loyaliteit betuigen aan je werkgever is vanzelfsprekend. Je doet wat van je verlangd wordt, je hebt een positief-constructieve grondhouding jegens je werkgever, maar beperk je hier dan ook toe. Ga in je gedrag niet verder en erken de grens die er ligt tussen werkgever en werknemer: een juridische verbintenis en zeker geen emotionele relatie.

Wanneer je in een situatie komt te verkeren en gaat ervaren dat je emotioneel met je werkgever verbonden bent, als bisonkit aan deze gehecht, is de scheidslijn weg. Er is geen balans meer tussen R en E. De E-kant domineert en je komt in gevaarlijk vaarwater. Meer hierover in de hoofdstukken 4 en 5.