



Het gesprek in de oneindigheid

Loopbaanontwikkeling

Marinka Kuijpers & Nard Kronenberg

Loopbaanontwikkeling is meer dan een keuze maken voor een beroep of een nieuwe baan. Lerenden en werkenden moeten zich kunnen handhaven in een veranderlijke samenleving, waarin veelvuldig loopbaankeuzes en -stappen noodzakelijk zijn. Loopbaanontwikkeling is tegenwoordig een doorlopend proces. In dit artikel schrijven we waarom de aandacht voor de oneindigheid in loopbaanontwikkeling nodig is en dat het niet gemakkelijk is om loopbaankeuzes en -stappen te maken. Als hulpmiddel kan het zogenaamde loopbaangesprekslemniscaat dienen, waarmee wordt teruggekeken op bijzondere ervaringen en vooruitgekeken op volgende stappen. De lemniscaat kan zowel worden ingezet om mensen te versterken gedurende hun loopbaan, als op crisismomenten in de loopbaan.

Het begin van de oneindigheid

Bijna elk artikel over loopbaanontwikkeling begint erover: de verandering op de arbeidsmarkt en de vernieuwde eisen die aan werkenden worden gesteld. Het gaat over het flexibel inzetbaar zijn en een leven lang ontwikkelen. Maar is dat nu zo anders dan decennia geleden?

De eerste loopbaantheorie betrof de match tussen een persoonlijkheidskenmerk van een werknemer en een kenmerk van het werk dat gedurende de gehele loopbaan zou gelden (Parsons, 1909). In de huidige tijd is een eenmalig vastgestelde match niet langer houdbaar. Werk en dus ook het leven is vaker aan veranderingen onderhevig. De match die op een moment goed is, kan op een moment dat werk of de persoonlijke situatie verandert niet meer passend zijn met ontevredenheid van jezelf,

collega's, mensen in je privéleven of werkgever als gevolg. Veranderingen in de werkomgeving kunnen aanleiding zijn voor persoonlijke heroriëntatie (Van Dam, 2012).

De aandacht voor hermatch en mismatch heeft niet alleen te maken met de veranderingen van werk, maar ook met ons streven naar zingeving (Semeijn, 2017). De tendens is dat we zinvol werk willen doen waar we zin in hebben. Bovendien moet werk voldoende geld opleveren om een prettig leven te leiden. Keuzes die we steeds moeten of willen maken beïnvloeden onze welvaart en welzijn. De invloed op onze loopbaan eindigt dus niet als we een keuze hebben gemaakt voor een beroep, maar gaat oneindig door in ons leven zolang we in staat zijn om keuzes te maken.

In hedendaagse loopbaantheorieën spreekt men ook wel over een 'boundaryless career', waarin mensen regelmatig van werk en werkplek veranderen (Defillippi & Arthur, 1994). Eigen regie van mensen wordt hierin benadrukt. We zien dat de afgelopen decennia bijvoorbeeld in loopbaantheorieën als de Career Learning Theory (Law, 1996), Intentional Change Theory (Boyatzis, 2006), Theory of Career Construction (Savickas et al, 2009) en in de aandacht voor sustainable careers (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020; Semeijn, 2017).

Ook in (inter)nationaal beleid zien we de aandacht voor eigen regie. In het Europese beleid zien we de aandacht voor het stimuleren van het levenslang ver-

Een lemniscaat staat voor oneindigheid, die de hedendaagse visie op loopbaanontwikkeling kenmerkt.

werven van loopbaanmanagement-vaardigheden (Euroguidance, 2012). In Nederland zet het SER-rapport (2019) het belang van het vanzelfsprekend worden van een leven lang ontwikkelen en de eigen regie van het individu daarbij, nadrukkelijk op de agenda.

De aandacht voor eigen regie, roept de vraag op over de mogelijkheden om invloed te hebben op de persoonlijke loopbaanontwikkeling.

Onze invloed op loopbaanontwikkeling

Onze invloed op welzijn en welvaart in de loopbaan kent beperkingen door allerlei persoonlijke en situationele factoren. Dat begint al voor onze geboorte: de sociaal-economische status van onze ouders, ons geslacht, genetisch bepaalde fysieke gesteldheid, cognitieve mogelijkheden en persoonlijkheid bijvoorbeeld. Het heeft allemaal invloed op ons leven zonder dat we daar zelf invloed op hebben. Dan blijft de vraag wanneer en hoe we wel invloed kunnen uitoefenen.

In een veranderende samenleving is het belangrijk om zich aan te passen aan de veranderingen en invloed toe te passen voor een gelukkig leven. Resultaten van verschillende onderzoeken laten echter zien dat werknemers vaak het gevoel hebben dat veranderingen hen overkomen, het veelal ontbreekt aan het besef van de urgentie van een leven lang ontwikkelen, dat we ons vaak vasthouden aan zekerheden en geen visie hebben op de toekomst (Nijkamp, Ter Berg & Damhuis, 2019; Grijpstra, Bolle & Driessen, 2019).

De huidige arbeidsmarkt met de toename van het aantal keuzemogelijkheden, lijkt ons dus niet vanzelf aan te zetten tot het maken van keuzes in onze ontwikkeling. Dit kan te maken hebben met een zo genoemde keuzeparadox (Schwartz, 2016). In de westerse wereld wordt aan keuzevrijheid veel waarde toegekend. Echter, hoe meer keuzes we hebben, hoe meer twijfel mogelijk is over de vraag of de gemaakte keuze wel de juiste is of dat er achteraf gezien een beter alternatief was geweest. Bij veel keuzealternatieven zijn wij volgens Schwartz minder tevreden over onze keuze dan wanneer we minder te kiezen hebben. Keuzes maken in onze loopbaan is minder aantrekkelijk als er veel te kiezen valt, zo lijkt het.

Niet alleen teveel aan keuzemogelijkheden maar ook de termijn waarop we keuzes kunnen maken is begrenst. Keuzes maken op langere termijn valt niet mee omdat de arbeidsmarkt instabiel en de toekomst minder gemakkelijk te voorspellen is (Mitchell, Levin & Krumboltz, 1999). Daarnaast is keuzes maken op langere termijn voor ons, en vooral voor jongeren, niet gemakkelijk omdat hun prefrontale cortex in het brein, verantwoordelijk voor het vermogen tot plannen maken, nog niet volledig ontwikkeld is.

De vraag is dus hoe ontwikkelbaar wij willen en kunnen zijn in de veranderende wereld. In een eerder artikel hebben Van Dinteren en Kuijpers getracht hier antwoord op te geven vanuit een neuroweten-

schappelijk perspectief (2016). Het antwoord is niet eenduidig zo blijkt. Er bestaan zowel stromingen die uitgaan van vaststaande mogelijkheden tot verandering en beperkte invloed op keuzes, als die uitgaan van de plasticiteit van ons brein waardoor we juist heel flexibel zijn. Bewuste invloed hebben op onze ontwikkeling kost ons echter wel moeite, zo leert het onderzoek van Kahneman (2011). Keuzes maken we vaak onbewust en automatisch via het 'oude' deel van ons brein, het reptielenbrein. We kunnen keuzes ook meer bewust maken door het inschakelen van het 'nieuwe' deel van ons brein, de neocortex. Dit werkt echter langzaam en vraagt de nodige inspanning om bewust in te zetten. De neocortex hebben we nodig voor loopbaanreflectie en -zelfsturing. Het kan zijn dat we loopbaanplannen hebben, maar dat het door de waan van de dag en de invloed van de omgeving lastig is om verandering aan te brengen in onze loopbaan. Maar door het oefenen in reflectie en zelfsturing, kunnen we ons brein trainen. Hoe meer we het doen, hoe beter we er in worden.

De conclusie lijkt dus dat we onze keuzemogelijkheden moeten beperken, niet op te lange termijn keuzes moeten maken en dat we moeite moeten doen om bewust loopbaanstappen te nemen. Keuzemogelijkheden kun je inperken door een zelfbeeld te ontwikkelen en het zelfbeeld te verbinden met de uitkomsten van onderzoek naar werk. Het aantal keuzemogelijkheden waarbij persoonlijke kwaliteiten en motieven samenvallen met de doelen, eisen, waarden en ontwikkelingen in werk of een bepaalde werksituatie, is te overzien. Keuzes op korte termijn

neem je door een keuze op langere termijn onder te verdelen in kleine loopbaanstappen die je kunt nemen met (behelp van) anderen.

Hoewel eigen regie in loopbaanontwikkeling in onze samenleving gewenst is, is dit niet vanzelfsprekend voor veel mensen (Kuijpers & Draaisma, 2020). Leidinggevenden, collega's, HR-managers en loopbaancoaches spelen een belangrijke rol in het stimuleren en ondersteunen hiervan door middel van loopbaangesprekken. De loopbaangesprekslemniscaat kan worden ingezet om het loopbaanproces te begeleiden.

Het gesprekslemniscaat om het oneindige loopbaanproces te ondersteunen

Een lemniscaat staat voor oneindigheid, die de hedendaagse visie op loopbaanontwikkeling kenmerkt. Mensen ontwikkelen zich vanzelf en vaak onbewust door het doen van activiteiten en het ontmoeten van mensen. Het bewust ontwikkelen is van belang om invloed uit te oefenen op het verloop van de loopbaan. Hiervoor kunnen loopbaancompetenties worden ingezet: motievenreflectie, kwaliteitenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken (Kuijpers, 2006; 2020). Het loopbaangesprekslemniscaat geeft de oneindigheid weer van het ontwikkelen en inzetten van de loopbaancompetenties.

Een ervaring die er voor iemand toe doet, kan worden gebruikt voor het reflecteren op motieven en kwaliteiten. Elke keuze die gemaakt wordt op basis



Figuur 1. Gesprekslemniscaat

van de uitkomsten van de reflectie, leidt tot nieuwe ervaringen waarop gereflecteerd kan worden. Door steeds te reflecteren op bijzondere ervaringen ontstaat een beeld over persoonlijke kwaliteiten (sterke kanten) en motieven (waarden en normen, interesses en ambities) en wanneer deze kwaliteiten en motieven tot hun recht komen:

- met betrekking tot de content van werk: welk onderwerp en welke activiteiten, en waar je aan wilt bijdragen/moeite voor wilt doen;
- met betrekking tot de context van de werk-omgeving: waar, wanneer en met wie wil je werken.

Deze zelfinzichten geven richting aan de keuze voor een volgende stap in de loopbaan. Niet een grote loopbaankeuze voor ander werk bijvoorbeeld, maar kleine keuzes over wat je wilt onderzoeken om een realistisch werkbeeld te ontwikkelen (werkexploratie), over wat je nog wilt leren, uitproberen of organiseren, hoe je je wilt profileren (loopbaansturing) en met wie je contact wilt maken om loopbaanansen te ontdekken of te creëren (netwerken). Deze stappen leiden tot nieuwe ervaringen, die gebruikt kunnen worden voor het ontwikkelen van zelfinzicht via loopbaanreflectie.

Dit loopbaanproces, waarin kleine overzichtelijke keuzes gemaakt worden en iemand zich stap voor stap ontwikkelt, kan iemand zelfstandig (leren) uitvoeren om zo invloed uit te oefenen op zowel persoonlijk welzijn en welvaart, als dat van de werk-omgeving.

Het gesprekslemniscaat op kritieke momenten in het oneindige loopbaanproces

In de loopbaan kunnen evengoed momenten voorkomen dat de doorlopende gesprekslemniscaat op basis van bijzondere ervaringen en kleine stappen niet volstaat. Dit zijn kritieke loopbaanmomenten waarin ingrijpende loopbaankeuzes moeten worden gemaakt waarbij het iemand niet zelf lukt om een loopbaankeuze te maken of zo lang vast zit in het keuzeproces dat dit het dagelijks functioneren

belemmert. Verandering in de loopbaan is onontkoombaar op een dergelijk moment. Veranderen lukt als er urgentie is en perspectief lonkt. Terugkijken op ervaringen en vooruitkijken op de keuze die gemaakt moet worden gelden dan eveneens, maar een urgente loopbaanvraag is hier de focus. De gesprekslemniscaat kan op een dergelijk moment intensief worden ingezet in een kortlopend loopbaantraject met een loopbaanprofessional.

Een voorbeeld hiervan is de methode van 'De Loopbaantrichter' (Jansen, 2018). Het is een methode die gericht is op het beantwoorden van de vragen 'wat wil ik eigenlijk?' en 'welke mogelijkheden zijn er voor mij op de arbeidsmarkt?' om tot de best passende vervolgstap in de loopbaan te komen. Twee interviews vormen de basis om zicht te krijgen op de persoonlijke energiegevende werkinhoud en werkomgeving. Kernwoorden die hieruit voortkomen worden onderverdeeld in drie categorieën:

- Wat je wilt doen (werkwoorden en taken).
- Hoe en waar je wilt werken (omstandigheden/omgeving).
- Waar het over mag gaan (onderwerpen/interesses).

De kernwoorden worden vertaald naar concrete en realistische werkrichtingen. Dit leidt tot het opstellen van een onderzoeksplan, zoekprofiel en loopbaanplan.

Een voorbeeld

Een 35 jarige vrouw krijgt door het doorlopen van de trechtermethodiek in beeld wat er ontbreekt in haar huidige baan. De aanleiding om het loopbaantraject in te gaan is de ontdekking dat alles in haar loopbaan haar komt aanwaaien. Niets kost haar moeite. De oorzaak van haar loopbaanprobleem blijkt niet te liggen in de categorieën 'wát ze doet' of 'waar het over mag gaan'. Zij mist complexiteit in haar werk en gelijkgestemden

met wie ze werkt. De actie die ze voor zichzelf formuleert is het opzoeken van een omgeving die daar wel aan voldoet. Resultaat is dat zij zich gericht gaat oriënteren, voordat ze gaat solliciteren. Deze oriëntatiefase is een belangrijk onderdeel van de methodiek. Verkennen van mogelijkheden op basis van de opgehaalde kernwoorden.

Het lemniscaat als basishouding

Het gesprekslemniscfaat is geen doel op zich. Het is een middel om loopbaanreflectie en -zelfsturing te bevorderen zodat werk verkregen of behouden wordt dat bij iemand past. Bij ingrijpende keuzes op crisismomenten kan de gesprekslemniscfaat worden gebruikt om op basis van een loopbaanvraag tot inzicht en verandering in de loopbaan te komen onder begeleiding van een loopbaanprofessional.

In het dagelijkse leven kan de gesprekslemniscfaat ondersteunen bij het vormgeven van de loopbaan in een veranderende omgeving. Het gaat uit van het veelvuldig maken van haalbare loopbaankeuzes op korte termijn op basis van zelfinzicht als een soort basis loopbaanhouding. De zekerheid over zichzelf helpt om zich te kunnen handhaven in een onzekere samenleving, om voorbereid te zijn als er onverwachte ingrijpende keuzes gemaakt moeten worden of als uitdagende loopbaankansen voorbij komen.

Referenties

- Boyatzis, R.E. (2006). Intentional change theory from a complexity perspective. *Journal of Management Development*, 25 (7), 607-623.
- Defillippi, R.J., & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*. Article Number 103196
- Euroguidance (2012). *Career development in the Netherlands. State of play*. 's-Hertogenbosch: Euroguidance.
- Jansen, H. (2018). *De Loopbaantrichter. Werkmethode voor loopbaanadviseurs. Een arbeidsmarktgericht aanpak om loopbaankeuzes te helpen maken*. Groningen: Uitgeverij LANN.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast, thinking slow*. London: Penguin.
- Kuijpers, M., & Draaisma, A. (2020). *Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen. Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst (Onderzoeksrapport)*. Heerlen: Bijzondere Leerstoel Leeromgevingen en -loopbanen.
- Kuijpers, M.A.C.T. & Scheerens, J. (2006). Career Competencies for the Modern Career. *Journal of Career Development*, 32(4), 303-319.
- Kuijpers, M. (2020). Competenties voor de moderne loopbaan. In Van Tartwijk, J., Ietje Pauw, I., Snoek, M. *Leraar: een professie met perspectief*, pp. 52-59.
- Kuijpers, M., & Van Dinteren, R. (2016). Loopbaankeuzes en de invloed van het brein. *LoopbaanVisie*, 7(4), 70-75.
- Law, B. (1996). A career-learning theory. In A.G. Watts, B. Law, J. Killeen, J. Kidd & R. Hawthorn, *Rethinking careers education and guidance; theory, policy and practice* (pp. 46-72). London/New York: Routledge.
- Mitchell, K.E., Levin, A.S., & Krumboltz, J.D. (1999). Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities. *Journal of Counseling and Development*, 77, 115-124.
- Parsons, F. (1967, oorspronkelijke uitgave 1909). *Choosing a Vocation*. New York: Athlone Press.
- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239-250.
- Semeijn, J. (2017). Duurzame loopbanen en

- een leven lang ontwikkelen; van het pad af? *Management & Organisatie*, 5, 19-27.
- Sociaal-Economische Raad (2019). *Leven Lang Ontwikkelen. Voortgangsrapportage SER-Actieagenda*. Den Haag: SER.
- Schwartz, B. (2016). *The paradox of choice. Why more is less*. Londen: HarperCollins Publishers.
- Van Dam, K. (2012) *In beweging: over het aanpassingsvermogen en persoonlijk ondernemerschap van werknemers in dynamische werksituaties* (oratie). Heerlen: Open Universiteit.

Foto: Hetty van Oijen



Marinka Kuijpers

Marinka Kuijpers is bijzonder hoogleraar 'Leeromgeving en Leerloopbanen' aan de Open Universiteit en is directeur/bestuurder van het trainingsbureau 'Loopbaangroep'. Haar onderzoeksthema's zijn: loopbaanontwikkeling en -begeleiden, leven lang ontwikkelen en professionalisering vanuit loopbaanperspectief. Zij geeft trainingen en advies in het beroepsonderwijs en arbeidsorganisaties (www.loopbaangroep.nl). Publicaties: <http://www.leerloopbanen.nl/publicaties>.

Foto: Theo Klabbers



Nard Kronenberg

Nard Kronenberg is in zijn loopbaan docent, accountmanager bij educatieve uitgeverij Malmberg en directeur bij ROC de Leijgraaf geweest. Nu is hij werkzaam als zelfstandig loopbaanadviseur en eigenaar van Kronenberg & Collega's, landelijk trainer/expert loopbaanleren bij Loopbaangroep en gast-docent van Dé Loopbaanopleiding. www.nardkronenberg.nl