LoopbaanVisie

Onafhankelijk vakblad voor de loopbaanprofessional

nummer 3 - augustus 2026



Skills

- Skills voor duurzame loopbanen
- Skills, competenties en talenten
- Van leren naar vitaal blijven
- Transities van loopbanen



Een nieuwe baan is niet zo maar gevonden.

Een bureau dat iemand verder kan helpen met zijn carrière gelukkig wel:

Cedeo-erkend
Outplacement, loopbaanbegeleiding en -coaching

Deze bureau's kregen een Cedeo-erkenning 'Outplacement, Loopbaanbegeleiding en coaching' na het met goed gevolg doorstaan van een uitgebreid klanttevredenheidsonderzoek:

BRAND NEW JOB

CA CAREER ADVISOR

Xynthesis
Arbeidsmobiliteit & Vitaliteit

F(•)CUS
op beweging in werk

Loopbaan NaPolitiek
Het bureau voor politici

NEXTJOB
outplacement

Talent Solutions
Right Management
ManpowerGroup

SMART GROUP

VWSC
voor mens & organisatie

menea
zet in beweging

Cedeo
George Hintzenweg 77, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam
T. 010 - 899 74 40 cedeo.nl info@cedeo.nl

Skills


Marlies van Venrooij

Droom of werkelijkheid? Wat denk je van de volgende situaties: Solliciteren op een bijdrage in plaats van een functie. Wat jij kunt, wilt en waarin je je verder wilt ontwikkelen staat centraal, niet de functietitel. Een organisatie waarin de gezamenlijke doelstellingen helder zijn en medewerkers iedere dag samen bepalen wie welke taken oppakt om die doelen te realiseren. Werken vanuit interesses, talenten en vaardigheden, zodat ieders energie optimaal wordt benut in plaats van de functieomschrijving.

Als dit werkelijkheid wordt, vraagt dat iets van zowel organisaties als werkenden. Van jou wordt verwacht dat je inzicht hebt in wat je kunt, waar je interesses liggen en waar je energie van krijgt. Tegelijkertijd vraagt het van organisaties dat zij durven los te laten, minder sturen op functieprofielen en meer vertrouwen op samenwerking, eigenaarschap en de unieke bijdrage van medewerkers. Het gaat dan niet alleen meer om diploma's of werkervaring, maar vooral om wat jij kunt én wat jij wilt bijdragen.

Om breder naar werk en functies te kijken, is CompetentNL in 2019 gestart met de ontwikkeling van een landelijke skillstaal. Volgens CompetentNL zijn skills *"alle kennis, beroepsvaardigheden en gedragsvaardigheden die nodig zijn bij het uitoefenen van een taak, functie of beroep".* Deze benadering maakt het mogelijk om verder te kijken dan een functietitel of cv en een beter beeld te krijgen van wat iemand in huis heeft.

Skills en competenties kunnen helpen maar talenten zijn nodig om energie uit ons werk te halen. Dat benadrukt Luk Dewulf in zijn artikel 'Skills, competenties en talenten? Natuurlijk of aangeleerd?' En zou het niet nog mooier zijn als we naast het *kennen* en *kunnen* ook het *willen* een plek geven? Want uiteindelijk bepaalt niet alleen wat iemand kan of weet hoe succesvol een match is, maar ook waar iemand energie van krijgt en met plezier aan wil bijdragen. Misschien is de belangrijkste vraag dan wel: van welk werk word jij vandaag blij?

Ook mensen in een latere loopbaanfase komen aan bod. Beatrice van der Heijden en Tineke van Kooten beschrijven hoe je ze kunt helpen nieuwe skills te ontwikkelen. Laat je inspireren door inzichten rondom *flexpertise, ervaringsconcentratie* en *crystallized intelligence.*

Heb jij ook zo'n moeite met het in elkaar zetten van een Ikea-boekenkast? Lorenz Verelst maakt in zijn artikel de link tussen het ontwerp van Ikea-meubels en de ontwerpkeuzes over werk. Bij goed werkontwerp wil je ook rekening houden met de rol van de werknemer.

Hoe groot de overgang kan zijn van een topsportomgeving, waarin het werk het leven bepaalt, naar een reguliere baan waarin je zelf richting geeft aan je loopbaan, lees je in het prachtige interview van Frank van der Mijn met Alberto Villanueva Rodriguez.

Daarnaast nog een artikel over digitale oriëntatie op werken en solliciteren, en hoe dat statushouders kan helpen bij het voorbereiden op werk. Tot slot heeft Marinka Kuijpers een artikel geschreven dat gebaseerd is op de tekst van haar rede op 29 januari 2026, vanwege haar benoeming als lector Transitie van Loopbanen bij het lectoraat Employability Transition van de Academie Mens & Arbeid.

Veel leesplezier!

Marlies van Venrooij
Hoofdredacteur LoopbaanVisie
hoofdredacteur@loopbaan-visie.nl

INHOUD



SKILLS

Skills, competenties en talenten? 6
Natuurlijk of aangeleerd?
Luk Dewulf

Skills voor een duurzame loopbaan 11
Beatrice van der Heijden, Tineke van Kooten

Wat we kunnen leren van een IKEA-boekenkast 18
Lorenz Verelst

Cultuur 25
Column
Joke Tacoma

PRAKTIJK

Van de dansvloer naar de werkvloer 26
Interview met Alberto Villanueva
Frank van der Mijn

Je loopbaan als verhaal 30
Inge Brokerhof

Statushouders voorbereiden op werk 37
Nikki Wamelink, Kevin Wilmink, Jelte van Waterschoot, Lotte Jansen en Ines Schell-Kiehl

Transities van loopbanen 44
Marinka Kuijpers

Cartoon 50
Martin Reekers

De goede loopbaan 51
Interview met Jouke post

KENNIS & KUNDE

57 **Van leren naar vitaal blijven**
Hoe leren bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid van zzp'ers
Josette Dijkhuizen, Britt van den Berg

60 **Reflectie, employability en de rol van online leeromgevingen**
Perry Heymann

67 **Carrièreontwikkeling vanuit constructieperspectief**
Theorie, praktijk en toepassingen voor loopbaancoaching
Sandra Doeze Jager

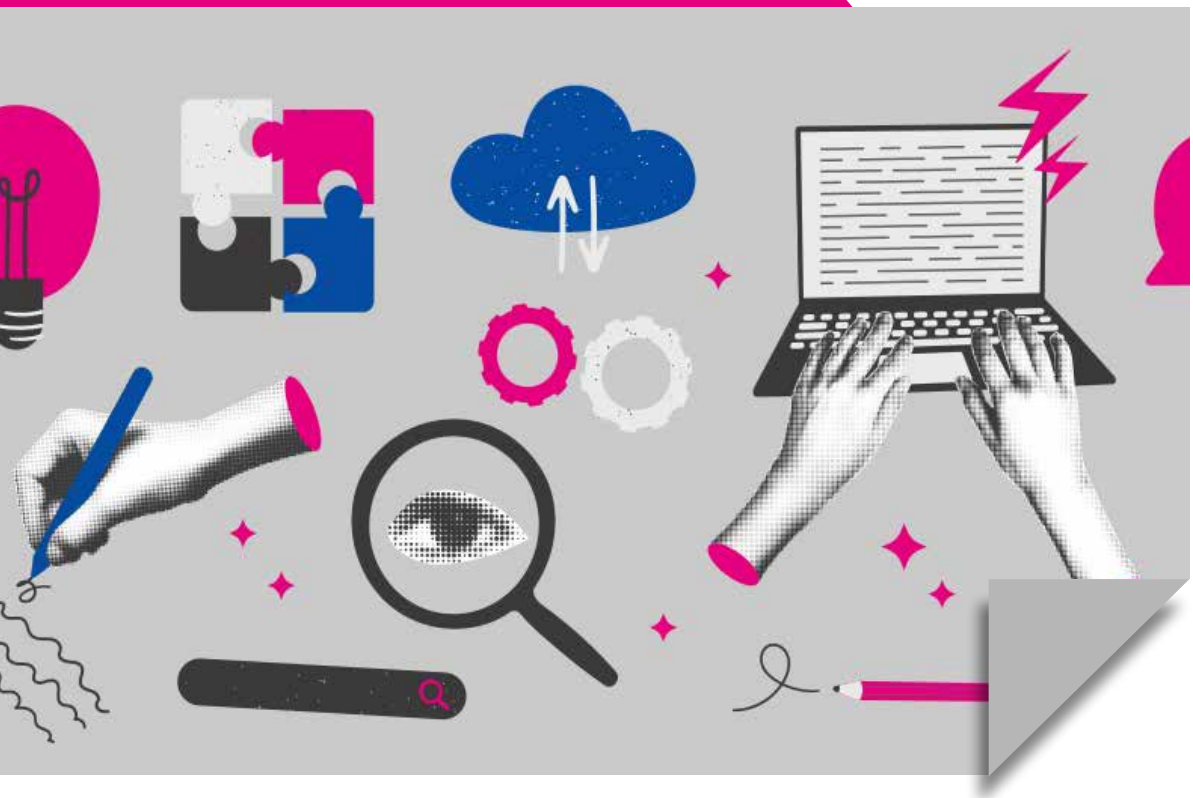


OPINIE & DISCUSSIE

72 **Lexithymie**
Column
Aukje Nauta

74 Is het toeval, chemie of vakmanschap?
De klik
Rob Govers





Natuurlijk of aangeleerd?

Skills, competenties en talenten?

Luk Dewulf

We geraken soms verward in de terminologie: waar ligt het verschil tussen skills, competenties en talenten? Definities omschrijven skills als iets dat is aangeleerd. Competenties worden breder en functioneel gezien (vaak een optelsom van meerdere skills) en toepasbaar in een taak. Talent is dan weer een aangeboren gave, al dan niet in actie. Luk Dewulf gaat in dit artikel in op de grens tussen aangeleerd en het natuurlijke waarbij plezier en ervaren flow kunnen ingezet worden als graadmeter. En hij kiest voluit voor de inclusieve versie van talent.

Ik ben in gesprek met Carolien. Carolien werkt bij een groot internationaal advocatenkantoor. Dagelijks voert ze via Teams gesprekken over fusies en overnames. Haar leidinggevende is erg tevreden over haar. Alleen vindt Carolien zelf haar job niet boeiend. Ze komt bij mij terecht omdat ze mentaal uitgeput is.
We gaan met elkaar in gesprek. Ik onderzoek haar talenten en ze vertelt dat ze vroeger, tijdens haar stage, actief was bij een klein advocatenkantoor. Daar zat ze met mensen rond de tafel die geconfronteerd werden met echte levensproblemen: een scheiding, een financieel schadegeval of andere problemen. Het was haar opdracht om met die mensen in gesprek te gaan en samen op zoek te gaan naar oplossingen. Mensen van vlees en bloed, met problemen die hen echt emotioneel raakten.

"Toen was ik echt op mijn best," zegt ze.

"Maar," voegt ze eraan toe, "als mijn leidinggevende tevreden is over mij en als ik doe waar ik goed in ben, dan is er toch misschien geen probleem. Hoe komt het dan dat ik mij zo uitgeput voel?"

Deze casus is wellicht herkenbaar voor veel coaches en loopbaanbegeleiders. Mij helpt het om naar deze casus te kijken vanuit de concepten die ik heb beschreven in het boek *Ik kies voor mijn talent*.

Daarom wil ik het in deze bijdrage eerst hebben over mijn definitie van talent en over het verschil tussen talent en talent in actie. Om het vervolgens te hebben over competenties die al dan niet ook talenten zijn.

Mijn definitie van talent

Ik zou willen beginnen met mijn definitie van talent. Als het gaat over talent, dan denken heel veel mensen dat talent gaat over het uitblinken in een bepaalde activiteit, ergens de beste in zijn, ergens in excelleren, zoals een topkok, een topdanser of een topmusicus. Dat is niet mijn definitie van talent, maar het is wel de maatschappelijke definitie van het woord 'talent'. Als je in de krant, op de radio of op televisie het woord talent hoort of ziet, dan gaat het bijna altijd over mensen die ergens uitzonderlijk goed in zijn.

Exclusieve visie

Dat noemen wij een exclusieve visie op talent. In deze visie is er een kleine groep mensen, ongeveer 10% van de bevolking, die zichzelf een talent mag noemen omdat ze een uitzonderlijk hoog niveau hebben bereikt in een bepaalde activiteit. Door datgene wat ze bij de geboorte hebben meegekregen aan aanleg, door goede opvoeding, goed onderwijs, hard werken, kansen nemen, kansen krijgen, een beetje geluk en niet te veel ongeluk, hebben zij een uitzonderlijk hoog niveau bereikt.
Het is een exclusieve visie in die zin dat het gaat over een kleine, geprivilegieerde groep van ongeveer 10% van de bevolking. Maar het is uiteraard ook exclusief omdat het 90% van de samenleving uitsluit van de mogelijkheid om zichzelf een talent te noemen.

Inclusieve visie

Tegenover een exclusieve visie op talent staat een inclusieve visie. Dat is een visie die zegt dat iedereen die geboren wordt wel iets heeft meegekregen waardoor je op een bepaald moment in je leven de opmerking kunt krijgen: "Daar ben je goed in, daar heb je talent voor." Dat is voor iedereen weggelegd. Uiteraard ook weer met goede opvoeding, goed onderwijs, hard werken, kansen nemen, kansen krijgen, een beetje geluk en niet te veel ongeluk.
Het woord talent wordt vaak door elkaar gebruikt, waardoor het niet altijd duidelijk is of iemand spreekt vanuit een inclusieve of vanuit een exclusieve visie op talent. Daarom is het belangrijk om het begrip goed te definiëren.

Definitie

Mijn definitie van talent gaat in eerste instantie niet over het uitblinken in een bepaalde activiteit, maar wel over wat zo'n activiteit met jou doet. Mijn definitie van talent bestaat uit vier elementen.

Ten eerste: talent gaat over activiteiten in je leven die voor jou relatief moeiteloos gaan en die jou voldoening opleveren. Als je woorden vindt voor datgene wat jou voldoening oplevert, dan kom je in de buurt van jouw talent. Wij hebben 39 talentwoorden ontwikkeld die allemaal een mogelijk antwoord geven op de vraag hoe het komt dat bepaalde activiteiten moeiteloos gaan en voldoening opleveren.

Ten tweede: talent gaat over activiteiten die maken dat de tijd vliegt. Daarmee verwijzen we naar het concept flow van Mihaly Csikszentmihalyi: de zowel mentale als fysieke toestand waarin je zo opgaat in een bepaalde activiteit dat je de tijd uit het oog verliest.

Ten derde: talent gaat over activiteiten die mentale energie opleveren. Dat is een bijzondere wetmatigheid. Als je overdag activiteiten hebt gedaan die aansluiten bij je talent en je komt 's avonds thuis, dan ben je uiteraard moe, maar tegelijkertijd heb je zin om er de volgende dag opnieuw tegenaan te gaan. Het gaat over een vorm van mentale energie die je meeneemt naar de volgende dag.

Wanneer mensen goed in hun vel zitten en voor een complexe uitdaging staan, dan gaan ze vaak beter presteren omdat ze een breder palet aan vaardigheden, capaciteiten en mogelijkheden mobiliseren. Vooral creativiteit en inventiviteit nemen toe. En wanneer mensen dat vaak meemaken – namelijk dat ze moeilijke vraagstukken op een meer creatieve manier kunnen aanpakken – dan bouwen ze voorraden op van veerkracht en weerbaarheid, waardoor ze lastige momenten en uitdagingen beter aankunnen.

En ten vierde: talent gaat over activiteiten die maken dat je authentiek jezelf kunt zijn. Dat je je niet voortdurend zit af te vragen: mag ik dit wel doen of mag ik dat wel zeggen? Je doet gewoon je ding. Je zet van nature je talenten in, zonder daar bewust over na te denken, op een manier die helemaal natuurlijk aanvoelt en waarbij je volledig jezelf kunt zijn.

De basis voor een talentgesprek

Aan de hand van deze definitie kan je een talentgesprek voeren met je collega's. Deze drie vragen kunnen je daarbij helpen: Wanneer vliegt bij jou de tijd? Op het werk of in je vrije tijd, het speelt geen



Figuur 1. Talent in actie

rol. Wat ben je dan aan het doen? Vraag hierop door tot je het helemaal voor je ziet. Waar haal je dan voldoening uit?

Mensen hebben het over heel diverse activiteiten als je deze vragen stelt. En elk van die antwoorden kan je verbinden met het referentiekader van talenten dat wij ontwikkelden. De ene persoon haalt bijvoorbeeld veel voldoening uit het verzamelen van kennis, het opzoeken van informatie en het begrijpen van complexe thema's. Dat verbinden wij met het talent 'kennisspons'. Een andere persoon haalt voldoening uit gesprekken waarin mensen persoonlijke zaken durven delen en zich begrepen voelen. Dat verbinden wij met het talent 'vertrouweling'. Nog iemand anders haalt energie uit het stimuleren van de groei en ontwikkeling van andere mensen. Dat verbinden wij met het talent 'groeimotor'.

Talent in actie

Talent dat zichtbaar wordt voor de buitenwereld noemen wij 'talent in actie'. Talent in actie is voor mij: talent + gedrag + context. Ik heb talenten, ik heb een omgeving gevonden die aansluit bij mijn intrinsieke motivatie en bij mijn drijfveren, en ik heb hard gewerkt om kennis, vaardigheden en gedrag te ontwikkelen die mijn talent zichtbaar maken voor de buitenwereld.

Wij gaan ervan uit dat mensen gemiddeld vijftien talenten bij zichzelf herkennen uit het referentiekader dat wij ontwikkelden. Die combinatie is trouwens uniek. De kans dat je ooit iemand ontmoet met exact dezelfde combinatie van talenten is quasi uitgesloten.

Een aantal van die talenten zullen als talent in actie zichtbaar worden thuis of bij vrienden. Andere talenten zullen eerder zichtbaar worden in het professionele leven. Neem bijvoorbeeld het talent 'woordkunstenaar'. Mensen met dit talent houden ervan om precies de juiste woorden te vinden om een gedachte uit te drukken. Als dat lukt, dan halen ze daar veel voldoening uit. Kenmerkend voor dit talent is dat je er genoegen in schept om teksten te herlezen en te genieten van mooie woorden.

De ene persoon gebruikt dit talent om een dagboek of gedichten te schrijven en deelt die met niemand. Dan is er wel sprake van talent in actie, maar niemand ziet het. Wellicht zal die persoon zelfs niet denken dat het een talent is. Een talentgesprek kan dat inzicht zichtbaar maken. Een andere persoon schrijft artikelen voor een vakblad of adviesteksten voor het beleid van een organisatie. Dan wordt hetzelfde talent zichtbaar in een professionele context.

Je zou eens moeten weten hoeveel mensen in een richting worden gestuurd die aansluit bij een lijstje van competenties die geen talenten zijn.

Competent. Ja! Maar is het ook een talent?

Niet alles waar je goed in bent, is een talent. Laten we de definitie van 'talent in actie' er nog even bij nemen: talent + gedrag + context. De laatste twee woorden van die definitie zijn voor mij de invulling van een competentie: gedrag zoals dat wordt verwacht in een bepaalde omgeving of context. Een taak uitvoeren waarbij een reeks van skills nodig zijn. Zoals de behoeften van een klant in kaart brengen en vervolgens een voorstel maken met producten of diensten voor die klant.

Het zou kunnen dat dit een competentie is die tegelijkertijd ook een talent is. Dan is het talent in actie. En dan gaat de tijd vliegen als je daarmee bezig bent en levert het voldoening op. Maar het zou evengoed een competentie kunnen zijn waar je geen talent voor hebt. Je kunt het goed, je hebt alle skills onder de knie, maar het is geen talent. Ande-

ren zeggen zelfs dat je er goed in bent, maar het is geen talent. De tijd vliegt niet. Je hebt geen zin om er de volgende dag weer tegenaan te gaan. Je bent 's avonds moe. Alleen maar moe.

Je zou eens moeten weten hoeveel mensen in een richting worden gestuurd die aansluit bij een lijstje van competenties die geen talenten zijn. Een goede baan bestaat uit zowel competenties als talenten. Zo kan een adviseur helemaal in zijn talent staan als hij bij klanten gesprekken voert en interventies doet. En tegelijk zijn competenties aanspreken bij het maken van offertes, het beantwoorden van mails en de naverwerking van interventies.

En dat onderscheid merk je vaak heel duidelijk. Als je moe bent of stress hebt, dan zullen die interventies bij klanten vaak nog altijd goed gaan. Maar je zal de eerste steken laten vallen bij je competenties: een offerte uitstellen, een mail minder zorgvuldig beantwoorden. Je kunt je voorstellen wat er gebeurt als een baan alleen maar bestaat uit competenties die geen talenten zijn.

Even terug naar Carolien

En dat is precies wat er aan de hand was bij Carolien. Carolien heeft het talent 'sfeervoeler'. Als ze ergens binnenkomt, voelt ze onmiddellijk dat iemand gespannen is of verdriet heeft. Ze heeft het talent 'vertrouweling'. Ze heeft iets non-verbaals waardoor mensen haar veel meer vertellen dan ze vooraf hadden gedacht. En ze heeft het talent 'buikdenker', waardoor ze in gesprekken feilloos kan benoemen wat er echt speelt, zodat klanten zich gehoord voelen. Talenten die in haar huidige job nauwelijks aan bod komen.

De begeleiding van Carolien zorgt ervoor dat ze terechtkomt bij een advocatenkantoor waar ze opnieuw haar talenten kan inzetten. En uiteraard zal ze ook in die job competenties inzetten die geen talent zijn. Maar het evenwicht is terug. Carolien leeft weer helemaal op.

Conclusie

Kortom, skills en competenties helpen ons uiteraard op de werkvloer. Die kunnen we leren door ervaring en opleiding. Maar talent hebben we nodig om ook energie uit ons werk te halen en niet enkel te geven. Anders zijn we niet met duurzame loopbanen bezig. ■

Literatuur

- Dewulf, L. (2024). *Ik kies voor mijn talent.* Lannoo Campus.



Luk Dewulf studeerde pedagogische wetenschappen aan de KU Leuven. Hij verdiepte zich in de positieve psychologie, waarderend onderzoek en de ontwikkeling van sterke punten. Hij is auteur van boeken over talentontwikkeling en (preventie van) burn-out en is een veelgevraagd spreker in Nederland en België.



De rol van de coach in de latere loopbaanfase

Skills voor een duurzame loopbaan

Beatrice van der Heijden, Tineke van Kooten

Misschien kom je haar in je praktijk als loopbaancoach weleens tegen: een coachee van halverwege de vijftig, die al tijdens het eerste gesprek zegt: "Pfff, werken met AI/starten met leiding geven/een nieuw vak leren... daar moet ik op mijn leeftijd maar niet meer aan beginnen..." Ze is energiek, slim, heeft decennia ervaring en nog tien tot twaalf jaar te werken tot ze haar pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Maar ten aanzien van het ontwikkelen van nieuwe skills heeft ze zichzelf al afgeschreven. Hoe komt dat? En wat kun je er als loopbaanprofessional aan doen?

Hoe gemakkelijk of moeilijk is het om nog nieuwe skills aan te leren als je de vijftig gepasseerd bent? Dit is een zeer belangrijk vraagstuk op de hedendaagse sterk vergrijzende arbeidsmarkt. En hierbij is het zaak om je bewust te zijn van de alom geldende, vaak niet op waarheid gestoelde, stereotypen over de oudere werknemer.

Aannames staan een duurzame loopbaan in de weg

Het potentieel van individuele medewerkers in allerlei sectoren om de duurzaamheid van hun loopbaan te bewaken hangt steeds meer af van hun vermogen, en de ruimte die ze krijgen, om flexpertise te ontwikkelen. *Flexpertise* (een term geïntroduceerd door Van der Heijden, 2000) wil zoveel zeggen als flexibele expertise: het vermogen om te anticiperen op ontwikkelingen in het werk en die te benutten om de eigen expertise aan te vullen en te vernieuwen (Frie, 2023, Frie et al., 2024, 2025). Dit is echter geen sinecure omdat het hebben van expertise niet automatisch betekent dat je gedurende je hele loopbaan expert kunt blijven.

Nieuwe expertise-eisen betekent dat werknemers *flexperts* moeten zijn, of worden, om zich staande te kunnen houden. Dit geldt voor iedereen; ongeacht hoeveel ervaring iemand ook heeft, het blijft nodig om nieuwe skills te ontwikkelen. Maar bij oudere werkenden lijkt dat niet vanzelfsprekend. Onderzoek van Montizaan et al. (2019) en Van Dam et al. (2025) laat zien dat werkenden vanaf ongeveer vijftig jaar gemiddeld steeds minder opleidingen en trainingen gaan volgen. Niet, of in elk geval niet alleen, omdat ze dat niet willen: ze krijgen ook minder ontwikkelmogelijkheden aangeboden. Met andere woorden, werkgevers investeren minder in training, opleiding en loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers. Want, denken deze werkgevers: de investering verdient zich toch niet meer terug, ze leren toch niet meer zo makkelijk, ze zijn toch al goed genoeg in wat ze doen (Van Kooten, 2023, 2025). Allemaal aannames voortkomende uit instrumenteel leiderschap (Van der Heijden, 2012), met zeer schadelijke gevolgen.

Het risico van dit patroon is wat Thijssen en Van der Heijden (2003) *ervaringsconcentratie* noemden, een fenomeen dat vaker voorkomt met het ouder worden: iemand weet steeds meer van een steeds kleiner domein, dat bovendien steeds minder relevant wordt. Wie jarenlang niet meer wordt uitgedaagd om nieuwe dingen te leren, raakt langzaam maar zeker uit positie, op de interne arbeidsmarkt én daarbuiten. En dat terwijl diezelfde persoon misschien nog meer dan vijfentwintig werkzame jaren voor zich heeft, omdat het vaak al rondom het veertigste levensjaar optreedt (Van der Heijden, 2012).

Duurzame loopbanen vragen om een andere bril. Waar een loopbaan lange tijd werd gezien als iets wat een individu doorleeft, overkomt en in zekere mate zelf kan sturen, laat onderzoek van De Vos en collega's en van Van der Heijden en collega's zien dat de duurzaamheid van iemands loopbaan het resultaat is van een voortdurende wisselwerking tussen de persoon (Persoonsdimensie) en zijn of haar context (i.e., de organisatie en haar klimaat, en de bredere maatschappelijke en arbeidsmarktcontext) (Contextdimensie) over de tijd (Tijdsdimensie) (De Vos et al., 2020; Van der Heijden et al., 2020). Employability is hierbij een heel belangrijke component en geen vast gegeven, maar een dynamische eigenschap die actief onderhoud vraagt en die door de persoon zelf in interactie met diens omgeving bevorderd of belemmerd kan worden. Een organisatie die oudere medewerkers niet meer uitdaagt, ondermijnt actief hun duurzame inzetbaarheid, met alle gevolgen van dien: niet alleen voor de individuele medewerker, maar ook voor de organisatie en uiteindelijk de samenleving als geheel.

Aannames aan twee kanten

Aan de ene kant is er de 56-jarige coachee uit de inleiding, die denkt dat het geen zin meer heeft om nog te investeren in haar loopbaan. Aan de andere kant is er de omgeving, waarin belanghebbende partijen ook allerlei aannames hebben over loopbaanontwikkeling en ouder worden. Met ontwikkelgesprekken die steeds korter worden, of zelfs worden overge-

slagen; met een interne academie die impliciet voor jongere medewerkers lijkt bedoeld; en met collega's die lacherig reageren als een 'boomer' aangeeft dat ze nog wil doorgroeien. De overtuiging dat leren en ontwikkelen iets voor jongeren is, wordt als het ware voortdurend bevestigd door de omgeving. En wie dat lang genoeg hoort, gaat het geloven. Hiermee ligt de eerdergenoemde 'self-fulfilling prophecy' dus op de loer.

Het bewaken van de duurzaamheid van de loopbaan vraagt inspanning van beide kanten. Daarin speelt het leerklimaat in de organisatie een cruciale rol. Een constructief en leeftijdsinclusief leerklimaat, waarin leren zichtbaar wordt gewaardeerd, maakt een aantoonbaar verschil voor de inzetbaarheid en het kunnen bewaken van de duurzaamheid van de loopbaan van alle medewerkers, ook de meest ervaren. De afwezigheid van zo'n klimaat is dan ook niet slechts neutraal te noemen: het is feitelijk een actieve belemmering. Veel werknemers, met name oudere, ervaren zo'n belemmerend leerklimaat (Van Kooten, 2026).

Als loopbaanprofessional opereer je altijd in een dergelijke context van spanning en mogelijk tegenstrijdige belangen. Je coachee draagt de organisatie waar ze werkt met zich mee naar het gesprek, in de verhalen die zij vertelt, in de overtuigingen die zij heeft over zichzelf, in wat zij durft te wensen en wat zij allang heeft opgegeven. Als je dat in gedachten houdt, kun je je coachee uitdagen op haar overtuiging: "Daar hoef ik op mijn leeftijd toch niet meer aan te beginnen."

Te oud om te leren?

Cliché, maar waar: je bent nooit te oud om te leren. Wat wel verandert met de jaren, is de manier waarop mensen leren. Wie jong is, heeft een grotere mate van 'fluid intelligence': het vermogen om snel nieuwe feiten op te nemen en vaardigheden aan te leren, zonder dat de context hierbij een al te grote rol speelt. Zo leer je lopen, praten, Duitse naamvallen. Die fluid intelligence loopt al vanaf het dertigste levensjaar langzaam terug (Cattell, 1963).

Maar tegelijkertijd groeit de zogenaamde 'crystallized intelligence', het deel van het geheugen waar verbanden worden gelegd, ervaringen worden opgeslagen en nieuwe kennis aan wordt geknoopt (Cattell, 1963). Je kunt dit zien als een kapstok met haakjes. Wie ongeveer vijftig jaar oud is, heeft daar een indrukwekkend aantal van. Wil je leren werken met AI-tools? Dan begin je niet bij nul, want je hebt al jarenlang met zoekmachines, agenda-apps en digitale systemen gewerkt. De haakjes zijn er dus al.

Wat betekent dat voor de manier waarop oudere werkenden het beste leren? In onze visie moet het op de praktijk gestoeld zijn, met herkenbare context, en met ruimte om nieuwe kennis te verbinden aan wat er al is. Op die manier wordt het kennis- en vaardigheidsarsenaal, en hiermee de expertise verder uitgebouwd. Het zou uiteraard heel mooi zijn als men ook meer flexpertise kan ontwikkelen. Hierbij is wel voldoende ondersteuning nodig. Loopbaanprofessionals kunnen hierbij een centrale rol spelen om de loopbanen van hun cliënten te bewaken en bevorderen (zie ook Donald et al., 2024).

We beogen hiermee dat mensen gezond, gelukkig, en productief [de drie indicatoren van duurzame loopbanen zoals voorgesteld door Van der Heijden (2005)] de eindstreep kunnen halen.

Wat de loopbaanprofessional kan doen

Een coachee in de tweede loopbaanhelft kent zichzelf vaak een stuk beter dan een jongere coachee. Ze weet wat haar talenten en sterke punten zijn en weet daar goed gebruik van te maken. Tegelijk is ze misschien minder gaan geloven in haar leervermogen en groeimogelijkheden over de tijd. Hoe kun je haar helpen? In de volgende sectie geven we graag een drietal suggesties voor jou als loopbaanprofessional om hiermee om te kunnen gaan.

1. Bevragen
"Ik ben daar te oud voor" is een overtuiging, die vaak is ontstaan door de manier waarop in onze maatschappij wordt gesproken over ouder worden. Als coach ben je in de positie om die overtuiging te bevragen. Wat is er van waar? Hoe kijkt een coachee naar ouder worden in het algemeen, en hoe wordt er in de (werk)omgeving over gepraat? Welke andere manieren zijn er om te kijken naar ouder worden, naar leeftijd, en naar de tijd die nog rest om te sprankelen in het werk? Welk toekomstbeeld heeft een coachee voor zijn of haar komende werkende jaren?

Of is er iets anders aan de hand? Soms is een instrumenteel leidinggevende (i.e., met een korte-termijnvisie) een excuus om niet in beweging te komen en hiermee dus de basis voor een self-fulfilling prophecy. Als je dat vermoedt, kun je het als coach letterlijk op tafel leggen: "Je vertelt dat je organisatie je niet uitnodigt om verder te groeien. Wat zou jij zelf kunnen doen als je die uitnodiging niet afwacht om het tij ten goede te keren?"

2. De leergeschiedenis ophalen
Vraag wat iemand de afgelopen vijf tot tien jaar heeft geleerd, niet alleen via cursussen, maar ook op de werkvloer, in moeilijke situaties, door vallen en opstaan. Welke skills heeft de coachee onder de knie gekregen die ze vijf jaar geleden nog niet had? Welke nieuwe systemen, werkwijzen, en inzichten heeft ze opgedaan? Hoe heeft ze dat aangepakt? Als coach kun je de coachee helpen om die succeservaringen expliciet te maken. Daarmee wordt de 'self-efficacy' voor leren versterkt.

3. Klein en contextrijk beginnen
Nieuwe skills hoeven niet te beginnen met een driedaagse training. Sterker nog: voor veel mensen in de tweede loopbaanhelft is dat juist de minst kansrijke ingang. Het verder ontwikkelen van de 'crystallized intelligence' als basis voor het uitbreiden van iemands expertise, en idealiter diens flexpertise, werkt het beste met herkenbare context, dus zorg dat het leren dicht bij de eigen praktijk begint. Dat kan een nieuw project zijn, een andere gesprekspartner, of een taak die net buiten de comfortzone ligt. Het kan ook betekenen: een nieuwe tool uitproberen in het eigen werk, in plaats van er een e-learning programma over te volgen. Of een dag meelopen bij een andere afdeling. Als loopbaancoach kun je de coachee helpen om dit soort leermogelijkheden te zien en te benutten. Informeel leren, werkplekleren en leren door te delen zijn vormen die bij veel vijftigers en zestigers beter aanslaan dan een cursus.

Uitzoomen naar de organisatie
Het afstemmen met de behoeften van de organisatie waarin de coachee werkt is een dilemma dat veel loopbaanprofessionals kennen, maar dat zelden hardop wordt benoemd. Je bent ingehuurd door een organisatie om medewerkers te begeleiden. En in de loop van die begeleiding zie je dat de organisatie zelf een deel van het probleem is: oudere medewerkers worden stelselmatig overgeslagen bij interessante projecten, er is geen loopbaanperspectief voor wie de vijftig is gepasseerd, leidinggevenden bevestigen impliciet of expliciet dat ontwikkeling er voor deze groep niet meer toe doet. Jouw coachee heeft dat niet verzonnen, en je krijgt gaandeweg steeds meer door dat de stereotypering en stigmatisering van de oudere werknemers daadwerkelijk tot een negatieve attitude van het management ten aanzien van hun toekomstpotentieel leiden (Boerlijst et al., 1993; Van der Heijden, 2012).

Wat doe je dan? Blijf je netjes binnen de kaders van de opdracht en werk je uitsluitend aan het versterken van de weerbaarheid en het zelfvertrouwen van de individuele coachee? Of neem je je verantwoordelijkheid en benoem je daadwerkelijk wat je ziet, ook richting de opdrachtgever?

Beide opties hebben een prijs. Als je alleen op het individu focust, laat je de structurele oorzaak ongemoeid. En de kans is groot dat de coachee uitvalt of vroegtijdig, al voor de pensioengerechtigde leeftijd,

het arbeidsproces verlaat, of dat de volgende coachee met hetzelfde patroon bij je binnenkomt. Als je de opdrachtgever confronteert, kun je meer betekenen voor deze en volgende coachees én uiteindelijk ook voor de organisatie. Maar je neemt er wel een risico mee: de organisatie is je klant en die relatie wil je niet op het spel zetten.

Het helpt als je helder onderscheid maakt tussen signaleren en oordelen, door je observatie te delen: "Ik merk in meerdere gesprekken dat medewerkers boven de vijftig het gevoel hebben dat er voor hen geen ontwikkelruimte meer is. Ik denk dat het de moeite waard is om te onderzoeken waar dat vandaan komt." Als professional van buiten de organisatie kun je zien wat van binnenuit moeilijk zichtbaar is.

Praktisch betekent dit: spreek af bij de start van een opdracht dat je, naast individuele begeleiding, ook patronen terugkoppelt aan de opdrachtgever. Dat geeft je de ruimte om bij te dragen aan een stimulerende werkomgeving, en hiermee vanuit ethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap je vakgebied uit te oefenen.

Vijf helpende vragen om met je coachee over in gesprek te gaan

1. Wie of wat heeft je de afgelopen jaren geïnspireerd? En hoe werkt dat door?
2. Waar ben je op dit moment nieuwsgierig naar, in je vak, in je organisatie, in de wereld?
3. Wat wil je bereiken of realiseren? En wat vraagt dat van jou?
4. Waar ben je goed in? En waar wil je nog beter in worden?
5. Waar droom je van? En wat houdt je tegen om die droom na te streven?

(Ontleend aan: Ruijters et al, 2022)

De loopbaanprofessional als spiegel

Een duurzame loopbaan vraagt iets anders van de medewerkers, van de organisatie en van de professionals die hen begeleiden. Daarbij staat de loopbaanprofessional op een bijzondere plek: op de brug tussen coachee en organisatie. Die positie biedt de kans om een spiegel te zijn. Niet alleen in het hoofd van de coachee, maar soms ook in de context eromheen. Dat vraagt bereidheid om daadwerkelijk het gesprek te voeren dat al veel te lang niet is gevoerd: over wat iemand nog wil, over wat iemand nog kan, over de overtuigingen die zijn ingeslopen en die voor feiten worden aangezien. En soms vraagt het de bereidheid om ook het gesprek met de opdrachtgever te voeren. Ongemakkelijk maar broodnodig. ■

Referenties

- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist, 28*(2), 117-148.
- Boerlijst, J. G., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Assen, A. (1993). *Veertig-Plussers in de Onderneming.* Van Gorcum.
- Cattell, R. B. (1963). Theory of fluid and crystallized intelligence: A critical experiment. *Journal of Educational Psychology, 54*(1), 1-22.
- De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 103196.
- Donald, W. E., Van der Heijden, B. I. J. M., & Baruch, Y. (2024). Introducing a sustainable career ecosystem: Theoretical perspectives, conceptualization, and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 151*, 103989.
- Frie, L. S., Van der Heijden, B. I. J. M., Korzilius, H. P., & Sjoer, E. (2024). How workers meet new expertise needs throughout their careers: An integrative review revealing a dynamic process model of flexpertise. *International Journal of Management Reviews, 26*(3), 458-489.
- Frie, L., Van der Heijden, B., Sjoer, E., & Korzilius, H. (2025). Van Expert naar Flexpert: De rol van

HR in het bevorderen van duurzame loopbanen. *Tijdschrift voor HRM, 28*(4), 1-28.

- Montizaan, R., Nieste, M., & Poulissen, D. (2019). *Investeren in menselijk kapitaal: Een gecombineerd werknemers- en werkgeversperspectief.* Netspar Industry Series- Design Paper 121.
- Thijssen, J. G. L., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2003). Evaporated talent? Problems with talent development during the career. *International Journal of Human Resources Development and Management, 3*(2), 154-170.
- Van Dam, A. M. C., Pleijers, A. J. S. F., Hulsegge, G., & Van den Heuvel, S. G. (2025). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2024. Resultaten in Vogelvlucht.* CBS ism TNO.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2000). The development and psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of professional expertise. *High Ability Studies, 11*(1), 9-39.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). *"No one has ever promised you a rose garden": On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers.* Van Gorcum.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2012). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens': Duurzaam inzetbaarheidsbeleid als onderdeel van Strategisch HRM. Gedrag & Organisatie. *Tijdschrift voor Sociale, Arbeids- en Organisatiepsychologie, 25*(2), 117-137.
- Van Kooten, T. (2023). Leren in de tweede loopbaanhelft. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2023*/1, 31-38.
- Van Kooten, T. (2025). Een leven lang leren in een lange loopbaan. In J. Tanis (Red.) *Boost je opleidingsbeleid, experts over leren en ontwikkelen in organisaties*, p. 75-86. Rendement.
- Van Kooten, T. (2026). *60 is het nieuwe 40: Inzet en Ontwikkeling van Ervaren Talent.* Van Duuren Management.
- Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Editorial Special issue Sustainable Careers across the lifespan: Moving the field forward. Introductory Article. *Journal of Vocational Behavior*, 103344.
- Ruijters, M., Van Luin, G., Simons, R.J., Van Benthum, N. (2022). *Ons Ontwikkelen Ontward: Over je Manier van Leren en Ontwikkelen.* (Dialoogkaarten) Boom.



Beatrice van der Heijden is Arbeids- en Organisatiepsychologe en gespecialiseerd in loopbaanonderzoek. Ze houdt zich in het bijzonder bezig met empirisch onderzoek naar 'ouder worden en werk', employability, leeftijdsstereotypering, expertise-ontwikkeling en duurzame loopbanen.
.



Tineke van Kooten is auteur van *60 is het nieuwe 40: inzet en ontwikkeling van ervaren talent*, en redactielid van LoopbaanVisie.



LDC
Part of Vitec Software Group

TRJCT

Eén platform voor vragenlijsten, arbeidsmarktdata en vacatures die ondersteunen bij;

- Re-integratie
- Loopbaanvragen
- Studiekeuze
- Duurzame inzetbaarheid
- Persoonlijke ontwikkeling

Ontdek TrjcT: jouw online coachplatform.

Jij hebt de regie en kiest uit een scala aan testen:
interesses, skills en 360 graden feedback, van persoonlijkheid
tot duurzame inzetbaarheid.

Met TrjcT stem je elk traject perfect af op de unieke behoefte van je kandidaat.

Gratis uitproberen? Mail naar info@ldc.nl

SKILLS



Wat we kunnen leren van een IKEA-boekenkast

Zelf je baan ontwerpen met jobcrafting en playful work design

Lorenz Verelst

Ben je ook zo trots op je laatste DIY-project, zoals een IKEA-boekenkast in elkaar zetten of een vogelhuisje timmeren? Je bent niet alleen. Dit is wat psychologen het IKEA-effect noemen. Dit effect laat zich ook vertalen naar werk. Werknemers die hun vaardigheden kunnen inzetten én ontwikkelen, hechten meer waarde aan hun werk. Maar waarom kunnen sommige werknemers hun vaardigheden goed kwijt op het werk, en anderen niet?

Het IKEA-effect is een fenomeen waarbij mensen meer waarde hechten aan iets dat ze zelf hebben gemaakt, onder andere omdat ze daarbij het gevoel krijgen hun vaardigheden in te zetten en nieuwe te ontwikkelen (Mochon et al., 2012). Voor werknemers geldt dat als ze hun vaardigheden kunnen inzetten en ontwikkelen, ze meer voldoening halen uit hun werk. Toch geeft ongeveer een op de vijf werknemers aan dat hun vaardigheden onvoldoende benut worden. Zowel jobcrafting als playful work design kunnen helpen een baan te herontwerpen.

Een ontwerpkundig perspectief op vaardigheden

Net zoals IKEA-ontwerpers nadenken over functie, kwaliteit en gebruiksgemak, maken organisaties ontwerpkeuzes over werk. En die keuzes hebben gevolgen. Organisatieontwerper De Sitter (1997) vatte het treffend samen: "Goed werkontwerp streeft niet naar eenvoudige banen in complexe 'bureaucratische' organisaties, maar naar het omgekeerde. Werknemers krijgen rijkere banen – met voldoende autonomie, variatie en verantwoordelijkheid – binnen eenvoudig gestructureerde organisaties."

Zulke rijkere banen doen ertoe. Ze leiden tot beter presterende en innovatievere organisaties én meer welzijn voor werknemers. Toch blijkt uit onderzoek dat organisaties vaak de neiging hebben werk sterk te specialiseren, waardoor kansen op vaardigheidsbenutting net afnemen (Parker et al., 2019). Dat staat ook op gespannen voet met de 'zorgplicht' van werkgevers onder de Nederlandse Arbowet en de Belgische Welzijnswet.

Ontwerpen is een gedeelde verantwoordelijkheid

Wie een goede boekenkast wil ontwerpen, betrekt ook de gebruiker. Zo werkt het ook met banen: goed werkontwerp is niet alleen de rol van de organisatie, maar ook van de werknemer.

Omdat vaardigheden verschillen van persoon tot persoon, bestaat er geen universeel 'beste' ontwerp. Net zoals een organisatie het basisontwerp van een kast bepaalt maar de gebruiker zelf kiest hoeveel schappen erin komen, kunnen werknemers hun baan binnen bestaande kaders bijsturen zodat die beter aansluit bij hun vaardigheden. Kleine

aanpassingen kunnen daarbij een groot verschil maken. Twee technieken die hierbij centraal staan zijn jobcrafting en playful work design.

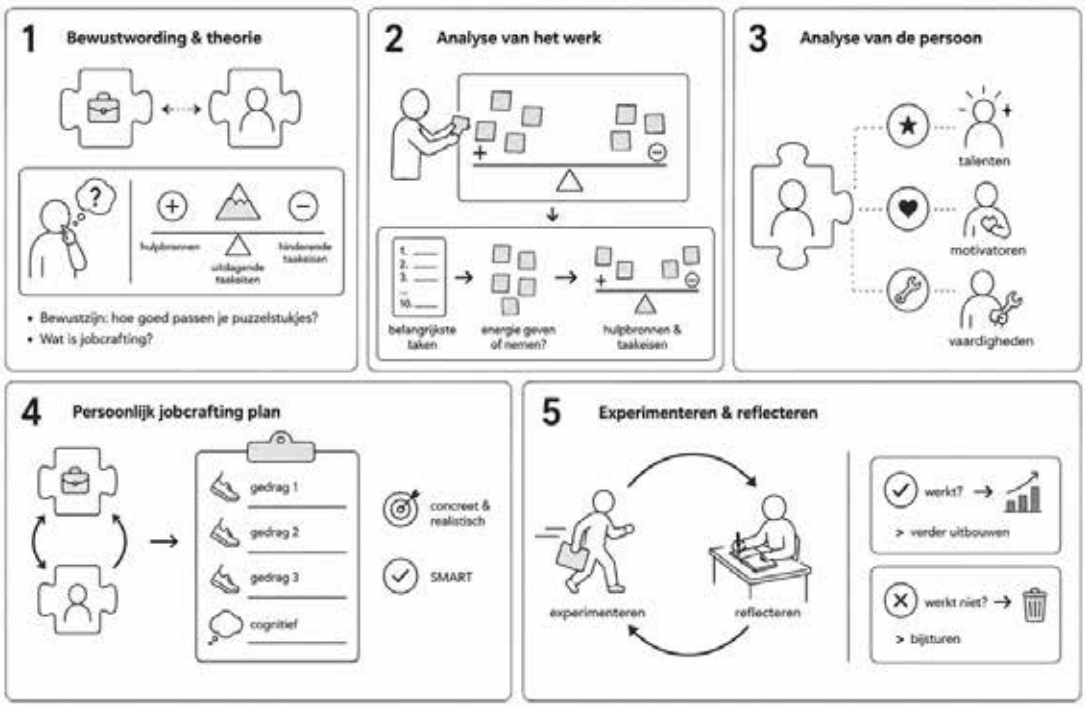
Jobcrafting begeleiden in vijf stappen

Jobcrafting is het proces waarbij werknemers zelf kleine aanpassingen doen aan hun baan om die beter af te stemmen op wie ze zijn en wat ze nodig hebben (Tims et al., 2010). Het wordt vaak vergeleken met twee puzzelstukjes die beter in elkaar moeten passen: de baan enerzijds en de persoon anderzijds. Daarbij gaat het niet alleen om vaardigheden, maar ook om motivatoren en persoonlijke noden. Binnen jobcrafting bestaan er dan ook specifieke vormen, zoals skill crafting en development crafting, die expliciet focussen op het beter benutten en ontwikkelen van vaardigheden.

Maar hoe laat je de twee puzzelstukjes nu daadwerkelijk beter passen? Veel werknemers voelen dat er iets wringt in hun baan, maar weten niet goed wat ze concreet kunnen veranderen. Daarom bestaan er jobcraftinginterventies: begeleide trajecten waarin werknemers leren hoe ze hun baan kunnen herontwerpen. Zulke trajecten bestaan doorgaans uit vijf stappen (zie figuur 1).

1. Bewustwording en theorie

Een traject start meestal met bewustwording: hoe goed passen jouw baan en vaardigheden vandaag bij elkaar? Is er ruimte voor verbetering? Vervolgens leren deelnemers wat jobcrafting precies inhoudt. Hierbij komt een belangrijk idee aan bod vanuit het job demands-resources model: het onderscheid tussen jobhulpbronnen en taakeisen. Jobhulpbronnen, zoals autonomie, feedback, afwisseling of opleidin-



Figuur 1. Jobcrafting in 5 stappen. (Afbeelding is gegeneerd met AI.)

gen, geven energie en stimuleren groei. Taakeisen vragen energie: sommige zijn uitdagend en motiverend, andere zijn vooral belastend en uitputtend. De verhouding tussen beide is cruciaal: taakeisen zijn draaglijk wanneer er voldoende jobhulpbronnen tegenover staan. Jobcrafting gaat precies over het verbeteren van die balans.

2. Analyse van het werk
Als tweede stap analyseren deelnemers hun werk. Vaak brengen ze eerst hun tien belangrijkste taken in kaart en bekijken ze vervolgens welke taken energie geven of juist energie kosten. Daarbij wordt nagegaan welke jobhulpbronnen en/of taakeisen onder die taken liggen.

Die oefening helpt werknemers vaak om concreter te begrijpen waar frustratie of negatieve gevoelens vandaan komen. Het probleem blijkt dan niet noodzakelijk de baan als geheel te zijn, maar bijvoorbeeld dat bepaalde vaardigheden nauwelijks nog gebruikt worden, of dat de balans tussen jobhulpbronnen of taakeisen zoekgeraakt is.

3. Analyse van de persoon
Deelnemers hebben het eerste puzzelstukje geanalyseerd: de baan. Nu is het tijd voor het tweede: de persoon. Zowel in onderzoek als in de praktijk wordt deze stap niet altijd even uitgebreid gezet, terwijl ze net cruciaal is om de puzzel te kunnen leggen.

Deelnemers denken na over hun vaardigheden, talenten en motivatoren. En dat gaat verder dan wat ze dagelijks op het werk doen. Vaak hebben werknemers vaardigheden die ze buiten het werk wel inzetten, maar op de werkvloer nog niet. Het is net interessant om te bekijken of daar mogelijkheden liggen (zie stap 4). In de praktijk blijkt deze introspectie overigens vaak lastiger dan de werkanalyse uit stap 2.

4. Het persoonlijk jobcrafting plan
In deze stap verbinden deelnemers de inzichten uit de vorige oefeningen met elkaar via concrete craftingdoelen. Maar hoe pak je dat aan? Volgens Zhang en Parker (2019) zijn er drie manieren om te kijken naar jobcrafting. Ten eerste is er de inhoud: richt je je op jobhulpbronnen of op taakeisen? Ten tweede is er de richting: ga je actief op zoek naar meer hulpbronnen of uitdaging, of probeer je situaties met weinig hulpbronnen of te zware taakeisen juist te vermijden? Ten derde is er de vorm: verander je iets gedragsmatig in je werk, of verander je de manier waarop je naar je werk kijkt?

Dat laatste onderscheid verdient bijzondere aandacht. Gedragsmatig craften betekent dat je iets concreet verandert, zoals feedback vragen, een opleiding volgen of je werkproces aanpassen.

Cognitief craften betekent dat je niet noodzakelijk iets anders doet, maar anders kijkt naar bepaalde taken.

Cognitief craften betekent dat je niet noodzakelijk iets anders doet, maar anders kijkt naar bepaalde taken. Een veeleisende klant zien als een kans om gespreksvaardigheden te versterken geeft een andere betekenis aan taakeisen, waardoor ze minder energie kosten. Onderzoek toont aan dat cognitieve jobcrafting sterk samenhangt met een betere fit tussen persoon en baan (Verelst et al., 2021).

Een jobcraftingplan bestaat daarom idealiter ook uit één cognitief doel, vaak gecombineerd met drie gedragsmatige doelen. Bij het formuleren geldt het principe 'head in the sky, feet on the ground': creatief denken en verder kijken dan het voor de hand liggende, maar met doelen die realistisch blijven en collega's niet benadelen. Daarom worden ze geformuleerd volgens het SMART-principe.

5. Experimenteren en reflecteren
Doelen formuleren is één ding, ze effectief uit-

voeren iets anders. Daarom gaan werknemers gedurende enkele weken actief aan de slag met hun craftingdoelen. Experimenteren en reflecteren wisselen elkaar daarbij voortdurend af: wat werkt, wordt verder uitgebouwd, wat niet werkt, wordt aangepast.

Werkt jobcrafting en het stimuleren hiervan?
Tot dusver heeft onderzoek zich grotendeels gefocust op hoe jobcrafting bijdraagt aan een beter welzijn en prestaties van werknemers. Toch zijn er enkele studies die ook hebben gefocust op het directe verband tussen jobcrafting en vaardigheden. Deze studies tonen aan dat met name het actief op zoek gaan naar meer hulpbronnen of uitdaging bijdraagt aan het ontwikkelen van meer vaardigheden. Voor het vermijden van zaken is dat niet zo.
Ook jobcraftinginterventies blijken effectief: werknemers gaan meer jobcraften en voelen zich beter op hun werk (Oprea et al., 2019), maar die resultaten verdienen voorzichtigheid: interventies verschillen sterk van elkaar en besteden niet allemaal even veel aandacht aan de persoon zelf (zie stap 3) of aan cognitieve jobcrafting. Of zo'n interventie ook leidt tot meer vaardigheidsgebruik en -ontwikkeling is minder onderzocht. Slechts twee studies vonden dat deelnemers zich nadien meer professioneel ontwikkelden (Tims & Knight, 2019).

Goede begeleiding bij het opstellen van doelen is belangrijk.

Daarnaast blijkt de kwaliteit van de craftingdoelen cruciaal. Werknemers die concrete en activerende doelen formuleren, rapporteren sterkere effecten dan werknemers met vage doelen (Verelst et al., 2021). Goede begeleiding bij het opstellen van doelen is dus belangrijk.

Playful work design
Een tweede techniek is *playful work design*. Net als jobcrafting gaan werknemers hierbij actief hun werk bijsturen, maar de focus ligt specifieker op plezier, uitdaging en speelsheid.

Er zijn twee vormen van playful work design. Een eerste vorm is *designing fun*. Daarbij proberen werknemers taken op een speelsere of creatievere manier aan te pakken. Soms gebeurt dat opvallend, zoals een steward die veiligheidsinstructies rapt of een docent die acteervaardigheden gebruikt tijdens het lesgeven. Vaak zit het echter in kleine dingen: een chef-kok die doet alsof ze een kookprogramma presenteert, of een werknemer die bewust creativiteit, humor of fantasie toevoegt aan routinetaken. Vaardigheden kunnen daarbij het vertrekpunt vormen. Iemand die goed kan schrijven, kan bijvoorbeeld rijmpjes verwerken in een e-mail, terwijl iemand met grafische vaardigheden presentaties aantrekkelijker kan maken.

Een tweede vorm is *designing competition*. Daarbij voegen werknemers een persoonlijk competitie-element toe aan hun werk, niet tegenover anderen maar tegenover zichzelf. Dat kan bijvoorbeeld door persoonlijke records bij te houden of zichzelf telkens een iets moeilijker doel op te leggen. Een buschauffeur probeert bijvoorbeeld elke rit zuiniger te rijden dan de vorige, of een recruiter probeert meer interactie te krijgen op een LinkedIn-bericht dan voordien. Het vaardigheidselement zit hier vooral in het bewust oprekken van de eigen grenzen. Werknemers halen plezier uit het gevoel dat ze ergens beter in worden. Zo blijft werk ook boeiend wanneer taken vertrouwd of repetitief zijn.

Werkt playful work design en het stimuleren hiervan?
Omdat playful work design een relatief recent concept is, is het onderzoek ernaar nog beperkt. De bestaande studies zijn wel veelbelovend en tonen onder meer positieve relaties met werkbetrokkenheid en informeel leren op het werk (Scharp et al.,

2023). Ook dat is een belangrijke weg waarlangs werknemers nieuwe vaardigheden oppikken en bestaande verder ontwikkelen. Onderzoek naar interventies staat nog in de kinderschoenen.

Drie zaken om op te letten

Jobcrafting en playful work design kunnen bijdragen aan het beter benutten en ontwikkelen van vaardigheden, maar de positieve effecten reiken verder: ook welzijn en betrokkenheid profiteren mee. Er zijn evenwel enkele aandachtspunten.

1. Het is geen wondermiddel tegen 'misfits'

Beide technieken zijn vooral nuttig voor werknemers die nog potentieel of motivatie voelen, maar dat onvoldoende kwijt kunnen in hun baan. Bij een fundamentele mismatch tussen persoon en baan is een andere baan soms een betere oplossing dan blijven sleutelen aan de huidige. Dat blijft dweilen met de kraan open.

2. Bewustwording kan confronterend zijn

Wie dieper nadenkt over wat hem of haar energie geeft en welke vaardigheden onderbenut blijven, komt soms tot een ongemakkelijke conclusie: de huidige baan past eigenlijk niet meer. Dat inzicht kan waardevol zijn, maar vraagt ook begeleiding. Het is belangrijk om zulke signalen tijdig op te vangen en samen na te denken over mogelijke volgende stappen.

3. Kijk verder dan het individu

Jobcrafting en playful work design focussen sterk op het individu, maar context is minstens even belangrijk. Als die context structureel tekortschiet, dreigt jobcrafting vooral symptoombestrijding te worden. Een bewakingsagent in een museum kan leuke verhaaltjes verzinnen over bezoekers, maar dat verandert niets aan een baan die structureel weinig uitdaging of ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Als professional is het dan ook belangrijk om verder te kijken dan individuele oplossingen en ook de bredere context te bevragen: hoe is de baan ontworpen, hoe zijn taken en verantwoordelijkheden verdeeld, hoe wordt leiding gegeven en welke cultuur leeft er in de organisatie?

Voorbeelden uit eigen onderzoek

Jobcrafting (gedragsmatig): Een boekhouder die haar autonomie gebruikt om uit eigen beweging de maandelijkse cijferrapportage om te vormen tot een visueel dashboard, omdat haar visuele vaardigheden in haar huidige taken nauwelijks aan bod komen.

Jobcrafting (cognitief): Een leerkracht die zichzelf niet puur als kennisoverdrager ziet maar als mentor, en hierdoor zijn mentorvaardigheden bewuster inzet.

Playful work design (designing fun): Een softwareontwikkelaar die zijn creatieve en technische vaardigheden inzet door 'easter eggs' in zijn code te verstoppen die alleen door andere softwareontwikkelaars ontdekt kunnen worden.

Playful work design (designing competition): Een HR-medewerker die bij elk intakegesprek probeert binnen de eerste vijf minuten drie persoonlijke elementen van de kandidaat te achterhalen, en dit zelf bijhoudt om zichzelf telkens te overtreffen.

Samenvatting

Het IKEA-effect toont dat mensen meer waarde hechten aan iets wat ze zelf mee hebben vormgegeven, mede omdat ze daarbij hun vaardigheden kunnen inzetten en ontwikkelen. Hetzelfde principe zien we op het werk. Via jobcrafting en playful work design kunnen werknemers hun baan binnen bestaande kaders zelf mee vormgeven, zodat die beter aansluit bij hun vaardigheden en tegelijk kansen biedt om nieuwe te ontwikkelen. HR- en loopbaanprofessionals spelen hierin een belangrijke rol via begeleiding, kennis en reflectie. Tegelijk zijn

er grenzen: deze technieken kunnen een baan beter passend maken, maar lossen geen fundamentele mismatch tussen persoon en baan op. Bovendien is het belangrijk om niet alleen naar het individu te kijken, maar ook naar het bredere werkontwerp en de organisatiecontext. ■

Referenties

- De Sitter, L. U., Den Hertog, J. F., & Dankbaar, B. (1997). From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs. *Human Relations, 50*(5), 497-534.
- Mochon, D., Norton, M. I., & Ariely, D. (2012). Bolstering and restoring feelings of competence via the IKEA effect. *International Journal of Research in Marketing, Elsevier, 29*(4), 363-369.
- Oprea, B. & Barzin, L., Virga, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*, 1-19.
- Parker, S. K., Andrei, D. M., & Van Den Broeck, A. (2019). Poor work design begets poor work design: Capacity and willingness antecedents of individual work design behavior. *Journal of Applied Psychology, 104*(7), 907–928. https://doi.org/10.1037/apl0000383
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2023). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. *Human Relations, 76*(4), 509–550. https://doi.org/10.1177/00187267211070996
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1–9.
- Tims, M., & Knight, C. (2019). Job crafting: An individual strategy to develop oneself. In R. J. Burke & A. M. Richardsen. *Creating psychologically healthy workplaces* (pp.152-170). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788113427
- Verelst, L., De Cooman, R., Verbruggen, M., Van Laar, C., & Meeussen, L. (2021). The development and validation of an electronic job crafting intervention: Testing the links with job crafting and person-job fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*(2), 338-373. https://doi.org/10.1111/joop.12351
- Zhang, F., & Parker, S. (2018). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior 40*(2), 126-146.



Lorenz Verelst is universitair docent werk- en organisatieontwerp aan de Radbout Universiteit. Daarnaast verzorgt hij soms workshops rond jobcrafting en playful work design.

Cultuur

Het thema van dit nummer is een woord dat ik nog nooit heb gebruikt. Mijn klanten trouwens ook niet. Ik heb de betekenis maar eens opgezocht. Mijn Van Dale uit 1976 kent het woord niet, maar de online Van Dale wel: "vaardigheid, m.n. nodig voor de vervulling van een functie, de uitvoering van een project."

Skills zijn dus vaardigheden om een functie te vervullen. Als ik kijk naar mijn eigen functies, dan heb ik die vaardigheden in de praktijk ontwikkeld. Zou dat ermee bedoeld worden, of word je geacht die vaardigheden al te hebben als je opteert voor een functie? En wie bepaalt wat die vaardigheden moeten zijn? En of je je functie goed vervult?

Meestal staan in een vacature vereiste vaardigheden. Eerst kijkt de sollicitant of ze die bezit. Hij vindt meestal van wel, zij vindt meestal van niet. Een loopbaancoach kan helpen deze vooronderstellingen wat te nuanceren. Daarna kijkt iemand van de organisatie (of deze taak wordt uitbesteed aan een organisatie die testen doet) of de sollicitant voldoet aan de wensen.

Maar gaat het wel om die vaardigheden? De belangrijkste eis staat er niet bij: of je past in de cultuur van de organisatie. De cultuur is iets dat je voelt. Het wordt meestal beschreven met mooie woorden, maar pas als je het ondergaat weet je wat het is. Dat kan in kleine dingen zitten. Als auditor moest ik beoordelen of een organisatie voldeed aan ISO 9001, een norm voor kwaliteitsmanagement. Eigenlijk kun je dat bij de receptie al beoordelen: weten de medewerkers van mijn komst? Groeten de medewerkers als ze langs me lopen? Ziet het er opgeruimd en netjes uit? Als dat het geval is, is de rest meestal ook wel in orde.

Als loopbaancoach adviseer ik klanten altijd om te letten op de cultuur van de organisatie. Hoe voelt het? Wat merkte je? Een vaardigheid kun je leren, maar de cultuur van de organisatie verandert niet zo snel. En daar heb je dagelijks mee te maken. Vraag dus als je netwerkt altijd aan je gesprekspartner wat de cultuur van de organisatie is. En wat die daar goed en niet goed aan vindt. De cultuur maakt of je je wel of niet thuis voelt in je functie. De skills leer je tijdens de vervulling van je functie wel. ■



Joke Tacoma

Joke Tacoma
is psycholoog en loopbaancoach. Haar specialisme is mensen met een technische achtergrond.
Tacomacoaching.nl



Fotograaf: Frank van der Mijn

Van de dansvloer naar de werkvloer

Alberto Villanueva maakte de sprong van dans naar marketing

Frank van der Mijn

Voor dansers is hun lichaam het instrument om te kunnen excelleren. Ze realiseren zich soms al van jongs af aan dat hun carrière even stralend als kortdurend kan zijn. Zeker als je op topniveau hebt gepresteerd, heeft het onherroepelijke moment van afscheid grote gevolgen voor de rest van je leven. De Spaanse Alberto Villanueva Rodriguez (35) leek er goed op voorbereid, studeerde al vroeg naast zijn loopbaan als danser bij Introdans, kreeg er zelfs een mooie nieuwe baan in de marketing aangeboden, en kwam desondanks in een pittige transitiefase terecht. Wat leerde hij daarin?

Bij Introdans dansen betekent performen op hoog niveau. Al decennialang behoort het gezelschap tot de top van Nederland en oogst het ook in het buitenland hoge ogen met soms uitdagende en nieuwe creaties, onder choreografie van bekende namen als wijlen Hans van Manen en Jiri Kylián. Alberto danste er van 2011 tot 2024, een intense loopbaan van meer dan 13 jaar, met een overvolle agenda vol optredens in binnen- en buitenland. Daarvoor volgde hij zijn dansopleiding in Madrid, Spanje. Al op zijn twaalfde wist hij dat hij professioneel danser wilde worden, nadat hij met zijn moeder een optreden van de Nacho Duato Company zag. Dansen was al jarenlang zijn passie; waar het maar kon verkleedde hij zich en regelde kleine optredens. Maar pas toen hij tijdens die voorstelling ontdekte dat een (betaald) bestaan als danser mogelijk was, wilde hij er alles aan doen om van zijn passie zijn pad te maken.

Leven als professioneel danser

"Dansen op professioneel niveau vraagt heel veel van je. Ik had geen tijd voor hobby's. Naast school en later tijdens mijn opleiding, werd mijn leven bepaald door strakke repetitieschema's, een eenduidige focus op het dansvak, een enorme discipline en een even groot doorzettingsvermogen. Zeker bij een dansgezelschap als Introdans wordt je leven eigenlijk helemaal voor je geregeld. Je kijkt 's ochtends op je telefoon welk programma er voor

"Mijn wereld was Introdans, mijn vrienden waren mijn collega's; daarbuiten bestond er weinig."

je is uitgestippeld en gaat aan de slag. Val je uit met een blessure, dan staan er professionals klaar om je te ondersteunen. Tussendoor worden eten en drinken geregeld. Je hebt weinig tijd om aan andere dingen te denken, want je bent voortdurend aan het trainen. En omdat ik niet groot van stuk ben, moest ik extra aandacht geven aan het opbouwen van spierkracht en souplesse. In de avonden en weekenden train je bij of ben je te moe om iets anders te ondernemen. Mijn wereld was Introdans, mijn vrienden waren mijn collega's; daarbuiten bestond er weinig. Maar je verbinding met collega's is zo sterk en hecht, dat je daarnaast eigenlijk weinig andere contacten nodigt hebt."

"Met dat fysieke leven bouw je ook hormonen op die je gaande houden: adrenaline, endorfine en andere. Je lichaam raakt ingesteld op presteren, dóórgaan, kracht leveren."

Hoe kun je in zo'n intensief en eenduidig leven bezig zijn met het leven ná de dans?

"De meeste van mijn collega's houden hun focus grotendeels bij het dansen zelf. Je hebt gewoonweg weinig tijd om met iets anders bezig te zijn, zeker niet de toekomst, behalve de toekomst als danser. Maar ik realiseerde me al vroeg dat deze carrière tijdelijk is. En terwijl ik enerzijds hard moest werken om op dit niveau te kunnen dansen, wilde ik er in de spaarzame vrije tijd ook iets naast doen. Al op mijn 22e begon ik met een opleiding in de marketing, en na afronding van die studie deed ik hier en daar ook al kleine projecten op dat terrein, om ervaring en expertise te ontwikkelen. Daarmee dacht ik een goede stap te kunnen zetten vanaf het moment dat mijn loopbaan in de dans ten einde zou komen. En ja, het heeft me geholpen, en ik heb enorm veel geluk gehad dat ik na het stoppen aan de slag kon als digital marketeer in het PR- en marketingteam bij Introdans. Maar toch was de overgang heftig."

Realiteit

Als loopbaancoach zou je denken: geweldig hoe deze man zich tijdig heeft voorbereid op een andere carrière na die van de dans, zelfsturend is geweest, enorme inzet heeft getoond om in zichzelf te investeren en discipline aan de dag heeft weten te leggen om de overgang soepel te laten verlopen; bovendien bij dezelfde werkgever! Maar de realiteit bleek dus toch anders. "Zoals ik al zei: alles wordt voor je geregeld als je bij zo'n dansgezelschap werkt. Veel dingen die mensen buiten dit vak allemaal zelf moeten regelen worden hier voor je georganiseerd. Je zou bijna kunnen zeggen dat je leven een beetje wordt overgenomen, geleefd door anderen, al vraagt het natuurlijk steeds weer enorme inzet van jezelf. Maar ondanks de voorbereidingen kun je nauwelijks overzien hóe je leven na de dans verandert. Ten eerste moet ik nu veel meer zelf structuur aanbrengen in mijn werkleven: binnen mijn eigen domein verantwoordelijkheid nemen, overzicht houden en zorgen dat alles goed verloopt, samen met een goed team waarmee ik prettig samenwerk."

"En ook de vrije tijd die er ontstaat invullen. In de weekenden wist ik nauwelijks wat ik kon of wilde doen; ik had immers geen hobby's ontwikkeld, en buiten de kring van dansers en andere collega's kende ik vrijwel niemand in Arnhem en omgeving. Al die dingen betekenen dat ik nu het leven vanuit mijzelf moet laten ontstaan; er is niemand meer die het voor mij doet. Ik dacht dat ik vanuit mijn eigen drive en passie het (werkende) leven vormgaf, en dat was ook wel zo, maar toch viel dat tegen na leven in een systeem waarin alles voor je wordt geregeld. En hoewel het me de afgelopen twee jaar soms zwaar viel, geeft het me veel kracht dat ik het ook zelf kán doen."

Hormonen

"Dan is er ook nog het fysieke aspect. Ik heb jarenlang intensief getraind om een sterk en soepel lichaam te ontwikkelen. Die krachten zijn nu veel minder nodig, en ik heb mezelf er ook rust in gegund. Maar met dat fysieke leven bouw je ook hormonen op die je gaande houden: adrenaline, endorfine en andere. Je lichaam raakt ingesteld op presteren, dóórgaan, kracht leveren. Nu dat niet meer hoeft is dat enerzijds ontspannend, maar er ontstaat niet zomaar een nieuw evenwicht. Veel collega's komen na de danscarrière in een depressieve periode terecht, want de productie van die blije hormonen neemt sterk af. Het lukt je gewoonweg niet om net zo intensief te blijven sporten, want het dansen vraagt heel veel van je en dat is niet vol te houden als de structuur en noodzaak van dat beroep wegvallen. Ik kon het zelf niet voorkomen dat het gat groter bleek dan ik van tevoren dacht. Het heeft me enorm geholpen dat ik bij zo'n fijne, ondersteunende werkgever kon blijven werken, maar toch moeten we allemaal door een vergelijkbaar proces heen van onthechten, een andere fysieke en energetische balans vinden en trouwens ook plezier ontwikkelen in de nieuwe richting. Ik vind marketing echt leuk om mee bezig te zijn, maar het is ook zó anders dan dansen…"

Martha Graham, een van de invloedrijkste choreografen en danseressen van de twintigste eeuw, zei ooit dat dansers de dood twee keer ervaren. Dat klinkt misschien zwaar, maar soms kan het inderdaad zo voelen.

Alberto: "Zelf herken ik me meer in een gedachte van Eva Eikhout, een bekend gezicht bij Introdans en voor velen een bron van inspiratie. In haar boek 'Dit is geen boek van een meisje zonder armen & benen' schrijft ze over een 'levend verlies': het rouwen om iets dat nooit helemaal verdwijnt, terwijl je tegelijkertijd leert de regie te nemen over wat wél binnen je mogelijkheden ligt."

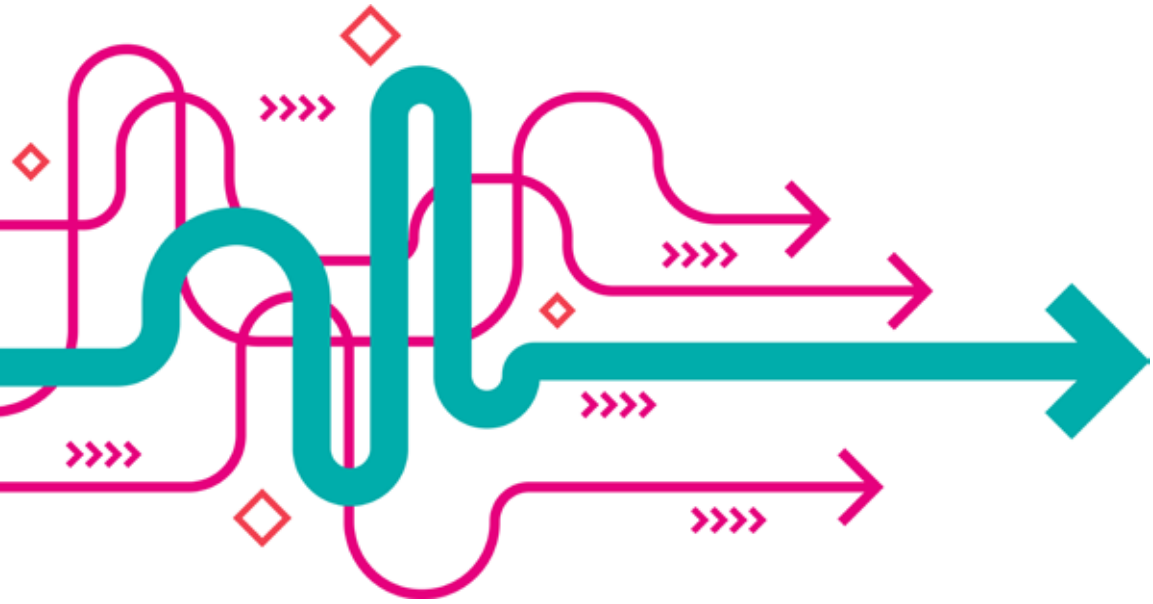
Loslaten

Ik stel me zo voor dat er nog iets anders wegvalt: het podium, het applaus, de aandacht. Dansers zijn veelal mooie mensen, met een mooi en krachtig-soepel lichaam, die in prachtige choreografieën en kostumering uiting geven aan emoties en die onze behoefte aan schoonheid en kunst bevredigen. Het kan fijn zijn om zo'n bijzonder iemand in je vriendenkring te hebben. Maar ja, hoe interessant is een marketeer… Alberto lacht zijn prachtige lach. "Ja, ook daarin verandert er veel. Voor alles wat ik (hopelijk goed) doe, moet ik mezelf een schouderklopje geven. Ik moet nieuwe vriendenkringen opbouwen, met mensen die me graag in de buurt hebben om wie ik ben en niet omdat ik een danser ben. Optreden op grote podia is fantastisch. Je raakt echt verslaafd aan publiek, aan spotlights, aan zichtbaar zijn in de wereld. Dat moet ik allemaal loslaten, al ben ik gelukkig nog wel verbonden aan een club die erg zichtbaar is. Maar al die aandacht en het presteren vragen ook enorm veel van je. Dat mag best wat minder. Dansers zijn niet voor niets 'op' halverwege de dertig. Ik had nog wel wat langer kunnen dansen, maar dan zou de overgang nog groter zijn geweest. Het leek me verstandig om tijdig te stoppen, en dat is ondanks alle moeite die ermee gepaard gaat een heel goed besluit gebleken. Ik heb een heel nieuw en uitdagend leven vóór me." ■

"Het leek me verstandig om tijdig te stoppen, en dat is ondanks alle moeite die ermee gepaard gaat een heel goed besluit gebleken."

Op YouTube vind je een mooi interview met Alberto over zijn afscheid.

Frank van der Mijn



Je loopbaan als verhaal

Inge Brokerhof

Carrières verlopen zelden lineair. Ze bestaan uit toevalligheden, omwegen, twijfels en onverwachte wendingen. Toch slagen mensen er vaak in om van die losse gebeurtenissen een samenhangend verhaal te maken. Daarbij putten zij uit narratieve patronen en structuren die zij kennen uit films, boeken en de cultuur waarin zij opgroeien. Verhalen bieden niet alleen betekenis achteraf, maar ze kunnen mensen ook helpen om met een nieuw perspectief naar hun loopbaan te kijken, richting te geven aan loopbaankeuzes en ruimte te creëren voor nieuwe mogelijkheden.

Loopbaanidentiteit

In een arbeidsmarkt waarin vaardigheden steeds belangrijker worden dan formele opleidingen en mensen vaker van baan of richting veranderen, neemt het belang van betekenisgeving toe: het vermogen om samenhang, richting en identiteit te creëren binnen de eigen loopbaan. Mensen zoeken niet alleen werk dat bij hun vaardigheden past, maar ook naar manieren om betekenis te geven aan de verschillende ervaringen, keuzes en wendingen in hun carrière. Verhalen kunnen daarbij helpen. Ze bieden een kader waarmee mensen hun loopbaan begrijpen, interpreteren en richting geven.

Mijn onderzoek richt zich op hoe verhalen uit boeken, films en series daarbij kunnen helpen, waarbij ik loopbaanidentiteit benader vanuit het *Dialogical Self* perspectief van Hubert Hermans (2002). Volgens deze theorie bestaat het zelf uit verschillende 'ikken' of ik-posities. Deze ik-posities zijn breed en omvatten rollen, karaktertrekken, maatschappelijke posities, emoties en (toekomst)dromen. Via een innerlijke dialoog krijgen steeds één of enkele van die posities tijdelijk de overhand. Wat ik mooi vind aan deze theorie is dat ze ook de paradoxale kanten van mensen zichtbaar maakt: zo ben ik zowel ambitieus als lui, extravert én introvert. Wanneer we over onszelf vertellen, proberen we van die innerlijke dialoog een samenhangend verhaal te maken. Dat verhaal verbindt de verschillende ik-posities en zorgt ervoor dat we een zekere continuïteit ervaren in wie we zijn. Tegelijkertijd biedt het ruimte om te experimenteren met nieuwe versies van onszelf.

Uit mijn onderzoek komen drie manieren (of routes) naar voren waarop verhalen bijdragen aan loopbaanidentiteit: de persoonlijke route, de narratieve route en de reflectieve route.

De persoonlijke route

Bij de persoonlijke route wordt een ik-positie beïnvloed door een fictief personage. Zo'n personage functioneert als rolmodel, adviseur of zelfs als een 'future self': iemand die je in de toekomst zou willen worden. De deelnemers aan mijn onderzoek noemden bijvoorbeeld regelmatig Harvey Specter uit de advocatenserie *Suits*. Hij werd gezien als onverschrokken, ambitieus en vol zelfvertrouwen. Uit dezelfde serie werd ook Jessica Pearson genoemd: een sterke leider met veel mensenkennis, die types als Harvey indien nodig op hun plek zet. Andere voorbeelden uit mijn onderzoek zijn Remy uit *Ratatouille*, Mulan en Pippi Langkous.

Juist in een flexibele arbeidsmarkt kunnen verhalen helpen om richting, continuïteit en morele reflectie te bieden.

De narratieve route

Bij de narratieve route gaan mensen vooral sleutelen aan hun identiteitsverhaal zelf. Welk plot is dominant? Welke ik-posities krijgen de meeste ruimte? Welk thema vormt de rode draad? Onderzoek van McAdams (2013) laat bijvoorbeeld zien dat narratieve structuren cultureel bepaald zijn. In de Verenigde Staten is het zogenaamde *redemptive plot* bijzonder populair. Dit verhaal sluit nauw aan bij de Amerikaanse droom: *ik begon met niets, kreeg tegenslagen te verwerken, vocht me terug en ben uiteindelijk succesvol geworden.*

Het is een krachtig verhaal wanneer je jezelf als succesvol ervaart, maar het kan ook problematisch worden wanneer dat succes uitblijft. Dan kan een nieuw verhaal nodig zijn: een ander plot waarmee iemand zichzelf opnieuw richting kan geven.

De reflectieve route

De laatste route, de reflectieve route, ontstaat wanneer een verhaal je diep laat nadenken over existentiële vragen. Verhalen plaatsen loopbaanidentiteit dan in het perspectief van morele keuzes, verantwoordelijkheid en betekenisvol werk.

Als *visiting researcher* aan Harvard Business School onderzocht ik samen met een multidisciplinair onderzoeksteam hoe wereldliteratuur MBA-studenten kan helpen om op een dieper niveau na te denken over morele uitdagingen op de werkvloer. De verhalen die centraal stonden waren zeer divers: van Sophocles' *Antigone* uit de klassieke oudheid en *Things Fall Apart* van Chinua Achebe over de worstelingen van een stamleider in koloniaal Nigeria, tot modernere werken zoals *A Personal History* van Katharine Graham over de rol van The Washington Post tijdens het Watergate-schandaal. De verhalen raakten de studenten emotioneel: er werd gelachen, maar soms ook gehuild tijdens de colleges. Ethische vraagstukken werden daardoor niet abstract besproken, maar persoonlijk ervaren. Dat vormde een groot contrast met veel andere vakken binnen het curriculum. Door de uiteenlopende verhalen gingen deelnemers niet alleen nadenken over welke baan ze wilden, maar vooral over hoe zij hun loopbaan wilden vormgeven en vanuit welke waarden. Een vraag die regelmatig terugkwam was: *hoe wil ik later terugkijken op mijn loopbaan?* En daarmee ook: *wat is nou écht belangrijk voor mij?*

Praktische oefeningen

In de volgende sectie vind je drie oefeningen waar je direct mee aan de slag kunt gaan.

Oefening 1

Vraag advies aan een fictief personage: 'Wat zou Ronja doen?'

In de context van loopbaanbegeleiding kan het interessant zijn om de cliënt te vragen naar een (fictief) verhalenpersonage dat gezien wordt als inspirerend, of zelfs een voorbeeld. Wat maakt dat dit personage zo inspirerend is? Is het iets wat de cliënt zelf mist of nog verder moet ontwikkelen, of iets wat juist is weggezakt gedurende de loopbaan? Toen Harry Potter een wereldwijde hit was, richtte een website zich puur op de vraag *What would Dumbledore do?* Daar konden fans fictief advies inwinnen van het wijze schoolhoofd. Dit kan met ieder inspirerend personage een mooie oefening zijn. Zelf pas ik het trouwens ook toe. Als kind was ik fan van Ronja de Roversdochter uit het boek van Astrid Lindgren. Zij hoort over de gevaren van het roversbos en in plaats van deze uit de weg te gaan, besluit ze deze één voor één op te zoeken en te overwinnen. Bij een spannende, nieuwe keuze kan ik soms denken: wat zou Ronja in deze situatie doen?

Oefening 2

Herschrijf je loopbaanverhaal: 'Wat als mijn loopbaan een komedie was?'

Vraag eerst de cliënt haar/zijn loopbaanverhaal te vertellen, in een zelfgekozen stijl. Ga daarna spelen met deze stijl. Wat als je er een detective van maakt en dus aan het einde begint en terugwerkt met een mysterieuze blik? Wat doet het met het verhaal als je het vertelt in het genre 'romantiek? En: hoe verandert het verhaal als je het in het jasje van een komedie giet? Ik heb deze oefening regelmatig in mijn workshops, trainingen en colleges gedaan en het effect kan verbluffend zijn. Vooral komedie is vaak een groot succes: daarmee moeten mensen zich ook richten op alles wat fout gaat, want bij komedie horen (uitvergrote) fouten erbij en kunnen we hier om lachen. Een deelneemster wilde bijvoorbeeld graag boeken gaan schrijven, door haar loopbaandroom in de vorm van een komedie te vertellen werd deze een stuk luchtiger: haar eerste boek zou een grote flop worden, iedereen vond het verschrikkelijk, maar het tweede boek werd wél een verrassend succes.

Oefening 3

Terugkijken vanuit de toekomst

Met verhalen kun je mooie mentale tijdsreizen maken en vanuit je toekomstige ik reflecteren op de impact van je loopbaankeuzes nu. Een boek of kort verhaal kan hierbij helpen. Bijvoorbeeld het verhaal *Blessed Assurance* van Alan Gurganus. In dit verhaal kijkt de 60-plusser Jerry terug op zijn loopbaan. Hij tobt nog altijd met de periode waarin hij als 19-jarige voor een corrupt verzekeringsbedrijf werkte in een zwarte, arme wijk. Hij zat echt klem: hij moest geld verdienen om naar de universiteit te kunnen gaan, maar wilde ook de deelnemers van deze verzekering tegemoet

komen. Uiteindelijk draagt hij zijn leven lang een schuldgevoel met zich mee. Dit verhaal kan je inzetten om mensen bewust te laten nadenken over hoe ze later willen terugkijken op hun loopbaan. *Wat willen ze hebben bijgedragen aan de wereld?* Het verhaal laat bovendien zien, dat het in sommige situaties echt kiezen tussen twee kwaden is (of andersom: tussen twee goede keuzes, want de morele uitdaging in dit verhaal is een 'right-versus-right' dilemma). Het kan ook cliënten die worstelen met het verleden handvatten bieden om hier beter mee om te gaan.

Verhalen in de loopbaanpraktijk

Wat betekent dit voor loopbaanprofessionals? Veel vragen waarmee cliënten binnenkomen lijken op het eerste gezicht praktisch van aard: *Welke baan past bij mij? Welke stap zal ik zetten?* Daaronder liggen echter vaak diepere vragen over identiteit, waarden en richting. Verhalen kunnen helpen om die laag zichtbaar te maken en het gesprek daarover te verdiepen.

Verhalen uit films, boeken en series kunnen daarbij een verrassend krachtig hulpmiddel zijn. Ze maken het mogelijk om op een veilige en indirecte manier na te denken over verlangens, angsten, morele dilemma's en mogelijke toekomstscenario's. Soms herkennen mensen zichzelf in een personage; soms helpt een verhaal juist om afstand te nemen van vastgeroeste ideeën over succes, falen of identiteit.

Loopbanen zijn misschien minder maakbaar dan we vaak denken, maar de verhalen waarmee mensen betekenis geven aan hun werk doen ertoe. Juist in een flexibele arbeidsmarkt kunnen verhalen helpen om richting, continuïteit en morele reflectie te bieden. Misschien is een loopbaan daarom niet alleen iets wat we plannen, maar ook een verhaal dat we voortdurend vertellen, herinterpreteren en herschrijven. ■

Met verhalen kun je mooie mentale tijdsreizen maken en vanuit je toekomstige ik reflecteren op de impact van je loopbaankeuzes nu.

Referenties

- Brokerhof, I. M., Sucher, S. J., Matthijs Bal, P., Hakemulder, F., Jansen, P. G., & Solinger, O. N. (2023). Developing moral muscle in a literature-based business ethics course. *Academy of Management Learning & Education, 22*(1), 63-87. https://doi.org/10.5465/amle.2020.0072
- Brokerhof, I. M., Solinger, O. N., Bal, P. M., Jansen, P. W. G. (2025). The glorification of greed beyond the business school: How popular Wall Street narratives relate to future work selves. *Journal of Business Research, 201*, 115680. 10.1016/j.jbusres.2025.115680
- Hermans, H. J. (2002). The dialogical self as a society of mind: Introduction. *Theory & Psychology, 12*(2), 147-160.
- McAdams, D. P. (2013). *The redemptive self: Stories Americans live by-revised and expanded edition.* Oxford University Press.



Dr. Inge Brokerhof is onderzoeker, spreker en verhalenexpert. In 2021 promoveerde ze aan de Vrije Universiteit Amsterdam op het proefschrift Fictional narratives at work: how stories shape career identity, future selves, and moral development. Als narratief organisatiepsycholoog onderzoekt ze al ruim tien jaar de rol van verhalen in werk, organisaties, teams en loopbanen. Vanuit haar bedrijf Stories-at-Work brengt ze deze inzichten in de praktijk in organisaties en teams.



Hoe ziet jouw baan er morgen uit?

“Hoe ziet jouw baan er morgen uit?” Het is een eenvoudige vraag, maar wie er even bij stilstaat, merkt hoe groot die eigenlijk is. Want morgen is niet alleen letterlijk morgen. Morgen staat voor werk dat verandert. Voor taken die verdwijnen of erbij komen. Voor technologie die het werk anders maakt. Voor organisaties die nieuwe eisen stellen. En voor de vraag of jij daar nog op dezelfde manier in past als gisteren.

Maar er zit nog een vraag onder: hoe lang werk jij al op deze manier? Niet je leeftijd in jaren is dan het vertrekpunt, maar je functieleeftijd: hoelang doe je dit werk al in deze functie, rol of context en wat doet dat met jouw professionele beweeglijkheid?

Hoeveel transities heb jij al meegemaakt?
Veel mensen denken bij loopbaantransities aan grote, zichtbare overgangen. Een nieuwe werkgever. Een andere functie. Een carrièreswitch. Of bijvoorbeeld een periode van werkloosheid, ziekte of re-integratie. Dat zijn duidelijke momenten. Ze markeren een overgang van het een naar het ander.

Maar veel transities beginnen eerder. Niet op het moment dat je vertrekt, maar op het moment dat werk langzaam verandert. Een functie krijgt andere accenten. Technologie neemt taken over of vraagt ander gedrag. Een reorganisatie laat de functienaam intact, maar verandert de inhoud. Of een nieuwe levensfase beïnvloedt de energie, belastbaarheid of ambitie waarmee je werkt.

Niet elke transitie heeft een nieuw visitekaartje nodig. Soms blijft de functie op papier hetzelfde, terwijl het werk in de praktijk iets anders vraagt. Soms verandert niet de organisatie radicaal, maar verandert je verhouding tot het werk. Soms blijf je op dezelfde plek, terwijl je innerlijk al in beweging bent.

Niet elke transitie heeft een nieuw visitekaartje nodig

Juist daarom is het waardevol om loopbaantransities niet alleen te zien als grote breuklijnen, maar ook als kleinere verschuivingen.

Hoe hoog is jouw functieleeftijd?
Vaak wordt de kalenderleeftijd als uitgangspunt genomen. Maar minstens zo interessant is de vraag wat de functieleeftijd is. Dus: hoelang doe je dit werk al? Hoelang zit je in deze functie, rol of organisatiecontext? Hoelang werk je al vanuit dezelfde routines, kennis, verantwoordelijkheden en verwachtingen?

Functieleeftijd gaat over de tijd die je in een bepaalde functie of werkcontext doorbrengt en over wat die tijd met iemand doet. Een hoge functieleeftijd kan waardevol zijn. Deze brengt ervaring, vakmanschap, organisatiekennis en professionele rijping met zich mee. Het risico ontstaat pas als iemand minder vaak wordt uitgedaagd om opnieuw te leren, anders te kijken of de eigen ervaring te vertalen naar veranderend werk. De vraag is vooral of die ervaring nog in beweging blijft.

Iemand van 58 kan een 'lage functieleeftijd' hebben, wanneer hij recent van rol is veranderd, nieuwe taken oppakt, nieuwsgierig blijft naar technologie en zijn ervaring steeds opnieuw verbindt aan wat het werk nu vraagt. Iemand van 34 kan juist een 'hoge functieleeftijd' hebben wanneer hij al jaren hetzelfde werk doet, in dezelfde context en met dezelfde routines, terwijl de eisen om hem heen langzaam veranderen.

Het begrip functieleeftijd maakt zichtbaar dat toekomstbestendigheid niet alleen afhangt van geboortejaar, maar van de vraag hoe lang iemand al in dezelfde werkstand staat en of er nog voldoende professionele beweging is.

De mythe van kiezen voor de rest van je leven
Veel loopbaanvragen worden nog steeds gesteld alsof er één juiste keuze bestaat. Welke studie moet ik kiezen? Welke baan past echt bij mij? Onder die vragen ligt vaak een diepere behoefte aan zekerheid. Mensen willen een keuze maken die klopt. Niet alleen nu, maar ook straks. Soms klinkt het letterlijk: "Ik wil een keuze maken voor de rest van mijn leven."

Dat verlangen is begrijpelijk. Maar in een arbeidsmarkt waarin werk voortdurend verandert, is het idee van één definitieve keuze steeds minder realistisch. Keuzes worden steeds meer tijdsgebonden. Wat vandaag past of nodig is, kan over drie jaar anders zijn.

Loopbaanontwikkeling gaat over het leren kiezen in beweging

Loopbaanontwikkeling gaat over het leren kiezen in beweging. Over richting geven, bijstellen, onderzoeken en opnieuw betekenis geven. Een keuze hoeft niet voor de rest van je leven te zijn om waardevol te zijn. Een keuze moet passen bij wie je nu bent, wat je kunt, wat je wilt ontwikkelen en wat de omgeving van je vraagt.

De tussenruimte tussen blijven en bewegen

Veel loopbaanvragen ontstaan in de tussenruimte. De functie past nog, maar niet meer helemaal. Het schuurt. Er is geen acute noodzaak om te vertrekken, maar ook geen vanzelfsprekende energie om zo door te gaan. Voor organisaties betekent dit dat loopbaanontwikkeling niet pas relevant wordt bij uitval, reorganisatie of vertrek. Juist wanneer mensen nog goed functioneren, ontstaat de ruimte om talent, ontwikkeling en toekomstige inzetbaarheid met elkaar te verbinden.

In die tussenruimte wordt zichtbaar wat professionele loopbaanbegeleiding kan betekenen. De waarde van loopbaanbegeleiding zit in het helpen verhelderen van wat er werkelijk speelt. Wat is er veranderd in het werk? Wat is er veranderd in de persoon? Welke ervaringen, vaardigheden en verlangens vragen opnieuw aandacht? En welke beweging is mogelijk zonder dat direct alles anders hoeft?

Welke beweging is mogelijk zonder dat direct alles anders hoeft?

Daarmee krijgt professionele loopbaanbegeleiding een bredere betekenis: niet alleen begeleiden naar ander werk, maar mensen helpen om hun werk, ontwikkeling en toekomst opnieuw te leren lezen. Gecertificeerde loopbaanspecialisten helpen werkenden om taal te geven aan verandering. Zij maken zichtbaar dat een loopbaan niet alleen bestaat uit functies, diploma's en werkgevers, maar ook uit patronen, waarden, energie, context en betekenis. Daardoor ontstaat ruimte om keuzes kleiner, concreter en realistischer te maken. Als bewuste stap in een route die zich blijft ontwikkelen.

Van zekerheid naar bewegingsvaardigheid

De vraag "Hoe ziet jouw baan er morgen uit?" vraagt niet om een sluitend toekomstplan. Niemand weet precies welke technologie doorbreekt, welke functies verdwijnen of welke nieuwe rollen ontstaan. Maar de toekomst van werk begint niet pas morgen. Deze kondigt zich vaak vandaag al aan, in veranderende taken, nieuwe verwachtingen of werk dat anders voelt dan voorheen.

Daarom raakt deze vraag ook aan je functieleeftijd. Hoelang doe je dit werk al op deze manier? Welke routines helpen je nog vooruit? En waar vraagt je werk om vernieuwing?

Dat is wat loopbaanontwikkeling in deze tijd toevoegt: de focus verschuift van zekerheid vasthouden naar bewegingsvaardigheid ontwikkelen. Dit helpt mensen verandering te herkennen, zich ertoe te verhouden en tijdig stappen te zetten. Niet vanuit angst voor wat verdwijnt, maar vanuit eigenaarschap over wat mogelijk wordt. Niet pas wanneer het moet, maar juist wanneer er nog ruimte is om te kiezen.

Connie van der Zwan, *voorzitter Noloc*



Loopbaanoriëntatie in Virtual Reality.
Foto: Annelies van 't Hul

Wat kan digitale oriëntatie op werken en solliciteren bijdragen?

Statushouders voorbereiden op werk

Nikki Wamelink, Kevin Wilmink, Jelte van Waterschoot, Lotte Jansen en Ines Schell-Kiehl

Wat betekent het om als statushouder in Nederland als timmerman of elektricien werkzaam te zijn? Welke competenties moeten ontwikkeld worden om op de arbeidsmarkt goed te functioneren? Werkzoekende statushouders begeleiden naar werk is uitdagend en complex (Gehring et al., 2026). De Nederlandse arbeidsmarkt verschilt van het land van herkomst. Kan technologie uitkomst bieden om een realistisch beeld van het beroep, de beroepseisen en werkcultuur in Nederland te schetsen?

De verschillen tussen de Nederlandse werkcontext en de arbeidsmarkt van het land van herkomst kunnen bij statushouders leiden tot verkeerde verwachtingen ten opzichte van werk en werkcultuur. Kennismaken met de Nederlandse arbeidsmarkt is dan ook van groot belang. Hoe verschilt de Nederlandse arbeidsmarkt van het land van herkomst? Om daarachter te komen kan gebruik worden gemaakt van een loopbaanoriëntatie in virtual reality en is een digitale sollicitatietrainer ontwikkeld.

Oriënteren op werk in Nederland

De beroepservaring die statushouders in het land van herkomst hebben opgedaan sluit niet altijd aan bij hoe beroepen en sectoren in Nederland zijn ingericht. Hierdoor kan een mismatch ontstaan tussen de beleving en werkopvattingen van statushouders en de daadwerkelijke mogelijkheden op de Nederlandse arbeidsmarkt. Loopbaanprofessionals van een werk- en ontwikkelbedrijf omschrijven dit treffend:

"Statushouders hebben niet altijd een goed beeld van de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld: Wat valt er onder logistiek? Wat houdt het in om vrachtwagenchauffeur te zijn? Sommige statushouders zijn nog nooit in een fabriek geweest. Of hebben in hun thuisland in de bouw gewerkt, maar dat beroep ziet er hier heel anders uit. In de gesprekken komt ook wel bovendrijven dat het echt anders is dan ze hadden verwacht."

De taak van loopbaanprofessionals is om samen met de statushouders een realistisch beeld van het beroep, de beroepseisen en werkcultuur in Nederland te schetsen. Dit kan een uitdaging zijn, bijvoorbeeld door taalbarrières, een gebrek aan passende en toegankelijke informatie, een laag zelfbeeld van de statushouder, of andere oorzaken. Kan technologie uitkomst bieden?

Achtergrondinformatie project TechInclusief

TechInclusief is een tweejarig onderzoeksproject, gefinancierd vanuit TechOost: Innovatie voor een inclusieve Arbeidsmarkt, en richt zich op het ontwikkelen van breed gedragen interventies in de keten van selectie, matching, begeleiding, ontwikkeling en behoud van ongekend talent. Twee technologieën stonden in de eerste deelstudie van het project centraal: loopbaanoriëntatie in virtual reality, en een digitale sollicitatietrainer. De VR loopbaanoriëntatie is door zes trajectconsulenten en twee managers van een werk- en ontwikkelbedrijf geëvalueerd. Via interviews, werksessies en vragenlijsten zijn hun ervaringen opgehaald. Een eerste prototype van de sollicitatietraining is ontwikkeld in samenwerking met trajectconsulenten en arbeidsmarktexperts, via interviews, focusgroepen en werkgroepen. De training is vervolgens met twee playtestsessies geëvalueerd door vier trajectconsulenten en zes statushouders van hetzelfde werk- en ontwikkelbedrijf.

Loopbaanoriëntatie in virtual reality

Om zich te kunnen oriënteren op de Nederlandse arbeidsmarkt is het voor statushouders belangrijk om inzicht te krijgen in beroepen, werkomgevingen en werkzaamheden. Virtual reality kan hierbij worden ingezet als hulpmiddel. Werkzoekenden kunnen de werkomgevingen ervaren, zien wat een beroep inhoudt, en wat de werkzaamheden zijn. Op een laagdrempelige, tijd- en plaatsonafhankelijke manier kunnen meerdere beroepen zo worden verkend, en wordt een minder groot appèl gedaan op het eigen verbeeldend vermogen (Lanser et al., 2021; Wamelink et al., 2023).

VR kan een immersieve beleving bieden. De werkzoekende dompelt zich onder in een specifieke werkomgeving, en ervaart bijvoorbeeld hoe het is om als schilder of glazenwasser op een ladder te staan. De toegevoegde waarde wordt door een loopbaanprofessional als volgt omschreven:

"De beleving van het 3-D is een toegevoegde waarde. Op een ladder staan bij het ramen lappen, voelen hoe druk het is in een fabriek... Ik denk dat dit de toegevoegde waarde is van het 3-D."

Meerwaarde voor statushouders

Loopbaanprofessionals zien de meerwaarde van VR voor statushouders, omdat zij vaak nog weinig tot geen kennis hebben van de arbeidsmarkt. Een van de deelnemers aan het onderzoek geeft hierover aan:

"Dat ze inzichtelijk krijgen hoe het in Nederland werkt. Dat ze daar een beetje een indruk over krijgen. Een meer realistisch beeld van de werkelijkheid, en wat minder teleurstelling wanneer ze ergens naartoe gaan, solliciteren, weten waar ze aan beginnen of weten wat ze kunnen verwachten."

Een voice-over in de VR-omgeving vertelt meer over het beroep naar keuze. Een deel van de VR-films is beschikbaar in talen zoals Tegrinya, Arabisch en Engels. Wel is er behoefte aan beroepenfilms die nóg meer visueel en belevingsgericht zijn met een grotere verscheidenheid aan beroepen en taken. Statushouders kunnen dan in korte tijd de arbeidsmarkt leren kennen en het vraagt geen beheersing van de Nederlandse taal om de inhoud te kunnen begrijpen.

Digitale sollicitatietraining

Naast het oriënteren op werk is het sollicitatieproces voor statushouders een bepalend moment om stappen naar betaald werk te kunnen zetten. Om ze hierbij te ondersteunen is een prototype sollicitatietraining ontwikkeld. Het doel is om op een toegankelijke, leuke en veilige manier kennis op te doen

Alleen al de bewustwording van hoe het met het lichaam is, geeft informatie en ook ruimte voor de volgende stap.

over belangrijke aspecten van sollicitatieprocessen in Nederland en hiermee de kans op duurzame arbeidsparticipatie te vergroten. Daarvoor is onder andere door middel van interviews en focusgroepen met statushouders en trajectconsulenten onderzocht wat de aandachtsgebieden zijn binnen het sollicitatieproces voor statushouders. De drie belangrijkste aspecten (aandachtsgebieden) die naar voren kwamen, zijn: de perceptie van de eigen competenties met betrekking tot een specifieke werkcontext, arbeidsvaardigheden, en werkhouding.

In de training doorloopt de statushouder een sollicitatiescenario, van de voorbereidingen thuis tot en met het sollicitatiegesprek zelf. Vraagstukken rondom cultuur, taal en verwachtingen worden aangeboden op basis van de aandachtsgebieden. De statushouder wordt bijvoorbeeld uitgedaagd met vraagstukken over welke kleding te dragen, wat je zegt tegen de receptionist, of je een kop koffie aanneemt en wat het verschil is tussen arrogantie en het uitstralen van zelfvertrouwen in het sollicitatiegesprek.

Om het leereffect te verhogen, worden adaptief in elke speelsessie andere antwoordmogelijkheden aangeboden. Iemand die bijvoorbeeld vaker antwoorden geeft die te maken hebben met het aspect werkhouding zal in toekomstige sessies steeds complexere antwoordmogelijkheden krijgen die te maken hebben met het profileren van een goede werkhouding. Na elk antwoord ontvangt de statushouder een korte toelichting op het effect van het gekozen antwoord. De training is bedoeld om door de loopbaanprofessional te worden ingezet als

ondersteuning binnen het reguliere begeleidingstraject. Door de training herhaald te doorlopen kan de statushouder werken aan het versterken van de genoemde aspecten. Het concept, de vragen en de toelichtingen hierop zijn tot stand gekomen via gesprekken met professionals door middel van focusgroepen en interviews, en vervolgens door middel van verschillende play-testsessies iteratief aangescherpt.

De vraagstukken uit de sollicitatietraining komen rechtstreeks uit ervaringen van de loopbaanprofessionals en hebben vaak een culturele ondertoon. Bijvoorbeeld: het aannemen van een kop koffie wordt in Nederland vaak ervaren als een kort bindingsmoment, terwijl het door sommige statushouders wordt afgeslagen vanuit het idee 'niet tot last te willen zijn'.

Meerwaarde voor statushouders

"Het spel had niet te veel tekst", zei een statushouder. Desondanks merkten we dat veel statushouders tijdens het testen hun telefoon gebruikten voor het vertalen van het Nederlands, dat in B1 geschreven was. Dit zorgde ervoor dat ze veel lazen. Ze ervoeren het niet als vervelend, wel als vertragend.

Niet voor iedereen is de training geschikt. "Het spel is te simpel als je al de cultuur kent, dan zou ik liever diepgang over de inhoud van de baan zien." Ook merkte een statushouder op dat hij zich niet voldoende kon uitdrukken in de huidige antwoordopties.

De loopbaanprofessionals meldden unaniem dat ze het prototype van de training nu al goed kunnen inzetten, om het solliciteren bespreekbaar te maken. Een extra aspect dat professionals graag zouden zien in een volgende versie is het inzichtelijk maken van de gewenste werkcultuur en bijbehorende sociale normen en waarden.

Een samenspel van mens, technologie en organisatie: vier inzichten voor loopbaanbegeleiders

De VR-loopbaanoriëntatie en digitale sollicitatietrainer maken voor statushouders zichtbaar in welke beroepen zij kunnen werken en wat nodig is om daar te kunnen werken. Zo werken ze onder andere aan arbeidsoriëntatie, arbeidsvaardigheden en werkhouding. Maar wat betekent dit voor loopbaanprofessionals? Onderstaande inzichten van de deelnemers aan het onderzoek maken duidelijk hoe technologie op een zinvolle manier kan worden ingezet in de loopbaanbegeleiding.





Afbeelding 2 en 3. Screenshots uit de training. De statushouder leert door een antwoord te kiezen, wat het effect hiervan is. Door vaker te spelen neemt de complexiteit adaptief toe, doordat de training op basis van eerdere keuzes steeds meer gepersonaliseerde antwoordopties aanbiedt.



Afbeelding 4. Een screenshot van het spel. De statushouder beleeft verschillende scenario's. In het eerste deel leert die welke voorbereidingen thuis gedaan kunnen worden voor een sollicitatiegesprek.

Zij zijn beknopt aangevuld met ervaringen van de auteurs uit eerdere studies op dit gebied (Schell-Kiehl et al., 2025; Wamelink et al., 2023).

Het nut en de toegevoegde waarde van de technologie moeten duidelijk zichtbaar zijn

Het uitgangspunt van veel loopbaanprofessionals is om statushouders en andere cliënten zo goed mogelijk te begeleiden naar passend werk. Technologie kan een middel zijn om dit proces te verrijken. Tegelijkertijd vraagt dit om een andere manier van werken. Het is daarom belangrijk dat het nut en de toegevoegde waarde van technologie expliciet zichtbaar worden gemaakt, zowel voor de statushouder als voor de professional. Wanneer dit niet gebeurt of de technologie niet voldoet aan verwachtingen, bestaat het risico dat de inzet van technologie als belastend wordt ervaren.

Enthousiasme én ondersteuning zijn nodig om technologie optimaal te kunnen benutten

Het is belangrijk om zowel loopbaanprofessionals als statushouders actief te betrekken bij het verkennen en uitproberen van digitale technologie. Betrokkenheid leidt namelijk tot enthousiasme en bereidheid om technologie te gebruiken, ermee te leren werken en eventuele technische problemen op te lossen. Het gaat om durven experimenteren, samen de technologie testen, suggesties doen voor verbetering, en niet bang zijn om fouten te maken. Sommige loopbaanprofessionals vinden dit nog lastig en laten zich weerhouden door (mogelijke) technische problemen of ongemak.

Hulp en ondersteuning van collega's met technische kennis kan hier van grote toegevoegde waarde zijn. Gedeeld enthousiasme, duidelijke richtlijnen en gerichte training vanuit de organisatie kunnen het gebruik van technologie in loopbaanbegeleiding verder op gang brengen.

Ondanks dat Nederlands de voertaal is, kan voor het leerproces de moedertaal handig zijn

Taal kan een grote barrière vormen in de begeleiding van statushouders. Bij de inzet van digitale technologieën is dit niet anders. Het beschrijven van situaties in het Nederlands past het beste bij de Nederlandse arbeidsmarkt, maar kan het leereffect vertragen wanneer er veel vertaald moet worden. Gelukkig bestaan er mogelijkheden om statushouders hierin te ondersteunen, bijvoorbeeld door meer met visuele elementen te werken, informatie bondig, adaptief en just-in-time aan te bieden, of te zorgen voor een vertaaloptie (Wamelink et al., 2024). Het is belangrijk om bij de ontwikkeling en toepassing van ondersteunende technologie een balans te zoeken, zodat taalbarrières de inhoud niet overschaduwen.

Begeleiding door een loopbaanprofessional is essentieel om de technologie effectief te laten zijn

De beroepenoriëntatie en sollicitatietrainer helpen loopbaanprofessionals in gesprek met statushouders om realistische verwachtingen te creëren van de Nederlandse arbeidsmarkt. Maar met technologie alleen kom je er niet. De rol van de loopbaanbegeleider blijft essentieel. De juiste instructies geven en het bespreken van de ervaringen zorgt voor een beter reflectief vermogen. De loopbaanprofessional zorgt bijvoorbeeld voor een veilige leeromgeving, legt stap-voor-stap uit hoe de technologie werkt en wat het doel ervan is. Meekijken met de VR

beleving of de sollicitatietraining bieden aanknopingspunten voor een goed gesprek achteraf.

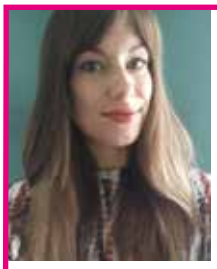
Tot slot

Virtual reality en digitale sollicitatietraining zijn hulpmiddelen voor loopbaanprofessionals om statushouders stappen naar betaald werk te laten zetten. Maar naast technologie is de begeleiding door de professional onmisbaar in het oriëntatieproces. Timmerman of elektricien, bouwen aan een toekomst blijft immers mensenwerk.

Een prototype van de digitale sollicitatietraining kan gespeeld worden via: https://edu.nl/3qmdx ■

Referenties

- Gehring, A., Acherrat, F., Dusault, Y., & De Gruijter, M. (2026). *Evaluatie project U-Match Gemeente Utrecht. Verwey-Jonker Instituut.* https://www.verwey-jonker.nl/wp-content/uploads/2026/05/323270_Evaluatie-U-Match.pdf
- Lanser, J., Hulsegge, G., Gommers, M., Wesseling, R., Neerincx, M., & Hazelzet, A. (2021). *Het ervaren van beroepen in Virtual Reality: Een verkennend onderzoek naar ervaringen en effecten op attitude, eigen effectiviteit en intentie tot het zoeken naar een baan.* TNO. https://publications.tno.nl/publication/34637833/TEYq1h/TNO-2021-R10021.pdf
- Schell-Kiehl, I., Pattie, M., Bosma, E., Verwaijen, G., & Jonker, R. De implementatie van Virtual Reality in loopbaanbegeleiding. *Sociaal bestek, 87*(5).
- Wamelink, N., Van Veen, B., & De Vries, S. (2023). Beroepen ervaren in virtual reality: Een uitkomst voor werkzoekenden met autisme? *Loopbaanvisie, 2023-01*. https://www.professioneelbegeleiden.nl/beroepen-ervaren-in-virtual-reality
- Wamelink, N., Smeenk, M., Jansen, L., Schell-Kiehl, I., & De Vries, S. (2024). Taalbarrières op de werkvloer overbruggen met vertaaltechnologie. *Sociaal Bestek, 86*(6).



Nikki Wamelink is onderzoeker inclusieve arbeidsmarkt bij het lectoraat Employability Transition van Hogeschool Saxion. Zij onderzoekt hoe de toegankelijkheid van de arbeidsmarkt voor een diverse groep werkenden en werkzoekenden verbeterd kan worden.



Kevin Wilmink is onderzoeker en werkzaam bij Hogeschool Saxion, als onderzoeker bij het lectoraat Ambient Intelligence en als docent bij de opleiding HBO-ICT. Hij houdt zich vooral bezig met onderzoek naar het toepassen van procedurele generatie voor (serious) games.



Dr. Jelte van Waterschoot is onderzoeker bij het lectoraat Ambient Intelligence van Hogeschool Saxion en onderzoekt hoe sociale technologie mensen in kwetsbare posities kan ondersteunen.



Lotte Jansen is onderzoeker inclusieve arbeidsmarkt bij het lectoraat Employability Transition, Hogeschool Saxion. Zij doet onderzoek naar het snijvlak tussen mens, organisatie en technologie binnen werkleerbedrijven en reguliere bedrijven.



Dr. Ines Schell-Kiehl is L.INT lector Inclusief Werk & Technologie bij Verwey-Jonker Instituut en Hogeschool Saxion. In haar onderzoeksprogramma werkt zij samen met regionale en landelijke partners aan inclusieve technologische kennisproducten en interventies om de participatie van werknemers in een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt te versterken.


EDUCATION
GOAL
GROWTH
SUCCESS
ACHIEVEMENT
SEARCH
CAREER
DEVELOPMENT

Transities van loopbanen

Marinka Kuijpers

Wat willen we in de toekomst met loopbaanbegeleiding en Leven Lang Ontwikkelen bereiken en wat betekent dit voor beleid, het inrichten van leer- en werksituaties en het doen van onderzoek. Marinka Kuijpers sprak er onder andere over tijdens het symposium op 29 januari 2026 vanwege haar benoeming als lector Transitie van Loopbanen bij het lectoraat Employability Transition van de Academie Mens & Arbeid.

Perspectieven op loopbaanontwikkeling

De manier waarop loopbaanbegeleiding wordt vormgegeven, hangt nauw samen met het beoogde resultaat (Watts & Sultana, 2004). Is het doel het maken van een passende keuze voor een vervolgopleiding of baan, het leren van een vak, het bevorderen van zelfvertrouwen en kansengelijkheid, het ontwikkelen van wendbaarheid en het voorbereiden op een leven lang ontwikkelen of het bijdragen aan een duurzame samenleving?
Het antwoord bepaalt de aanpak en dat wisselt nogal in de scholen en arbeidsorganisaties in Nederland.

Leren keuzes maken

Traditioneel richt loopbaanbegeleiding zich vooral op het vinden van een passende aansluiting tussen persoon en beroep. Deze zogenoemde matchingsbenadering gaat uit van het idee dat er voor ieder individu een 'goede match' bestaat tussen persoonlijke kwaliteiten en de behoeften van de arbeidsmarkt. Dit perspectief werkt goed op een relatief stabiele arbeidsmarkt, waarin functies en beroepsrollen nauwelijks veranderen. Nu de arbeidsmarkt dynamischer wordt en loopbanen veranderen, werkt dit onvoldoende. In plaats van een eenmalige match voor het leven, wordt binnen de matchingsbenadering tegenwoordig gesproken over de 'person-environment-fit' die telkens weer van toepassing is als er op zeker moment in de loopbaan een nieuwe keuze gemaakt moet worden. Het lijkt dus niet verstandig om mensen te *laten* kiezen voor later, maar ze te *leren* kiezen in het hier-en-nu om steeds opnieuw aansluiting te vinden wanneer zijzelf of hun leer- en werkomgeving veranderen. Zij ontwikkelen een zelfbeeld en leren dit te verbinden met mogelijkheden en eisen in werk om te kunnen navigeren op een veranderende arbeidsmarkt.
Het vergt ontwikkeling van loopbaancompetenties, zoals:

- Motievenreflectie: reflecteren op ervaringen die emotie oproepen om waarden, normen en ambities te ontdekken die relevant zijn voor de keuzesituatie.
- Kwaliteitenreflectie: reflecteren op succes- en faalervaringen om kwaliteiten en (on)mogelijkheden te herkennen die in de keuzesituatie van belang zijn.
- Werkexploratie: onderzoeken van eisen, mogelijkheden en waarden van de leer- of werkomgeving om deze te verbinden met de uitkomsten van motieven- en kwaliteitenreflectie.

Eigen regie in de loopbaan

In een veranderende wereld is het echter niet alleen van belang dat mensen keuzes kunnen maken op het moment dat deze zich voordoen, maar ook dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen

en aanpassen aan veranderingen. Het gaat dan om een leerproces waarin mensen regie leren nemen in hun ontwikkeling om waarde toe te voegen aan hun eigen leven en om van waarde te zijn voor de omgeving. Het gaat dan niet alleen om wat en hoe ze kiezen, maar ook om het nemen van stappen om deze keuzes te realiseren. Naast motievenreflectie, kwaliteitenreflectie en werkexploratie zijn daarbij de volgende loopbaancompetenties essentieel:

- Loopbaansturing: acties ondernemen om doelen stap voor stap te bereiken gebaseerd op de uitkomsten van motievenreflectie, kwaliteitenreflectie en werkexploratie;
- Netwerken: het opbouwen en benutten van contacten om kansen te vergroten en ondersteuning te vinden bij loopbaanstappen.

Hoewel eigen regie nemen in je loopbaan zinvol is en ook belangrijk is volgens de Sociaal Economische Raad die het voortouw nam in het bevorderen van LLO in Nederland, blijkt het niet voor iedereen gemakkelijk om je voor je eigen ontwikkeling in te zetten. Simon Broek en Bert-Jan Buiskool onderzoeken in hun promotie-onderzoek, als onderdeel van het NRO project 'Leren stimuleren', wat mogelijkheden zijn van mensen in LLO en welke omstandigheden daarbij een rol spelen.

Zij gebruiken de *capability-approach* om eigen regie en externe factoren te onderzoeken die ontwikkeling bevorderen van mensen in een kwetsbare positie in een bepaalde omgeving. Simon Broek laat drie bewegingen zien die mensen aanzet tot leren (Broek et. al, 2025a):

1. gedwongen leren;
2. het inzetten van eigen regie voor hun ontwikkeling;
3. ontwikkelen van eigen regie voordat ze eigen regie kunnen inzetten.

En deze bewegingen vergen elk een andere leeromgeving en interventies.



Figuur 1. Bewegingen om te komen tot leren (Broek et. al, 2025a)

Bijdragen aan kansengelijkheid

Naast de focus op persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, krijgt LOB steeds vaker betekenis in relatie tot grotere maatschappelijke vraagstukken. Een belangrijk perspectief is dat van kansengelijkheid. Martha Magee laat in haar promotie-onderzoek het verschil zien van equality en equity in kansengelijkheid bij loopbaanbegeleiding. Equality gaat over gelijkheid van aanbod, interventies die voor iedereen hetzelfde zijn, ongeacht achtergrond en omgeving, eerdere ervaringen en ondersteuning. Equity gaat uit van gelijke kansen als *uitkomst* van een ontwikkeling. Het doel is dat iedereen, ongeacht diens startpositie, vergelijkbare kansen krijgt op succes in de loopbaan. De begeleiding sluit aan bij de persoonlijke situatie van de leerling en richt zich op gelijke *opbrengsten*, niet op gelijke *input*.

Als zelfsturing in de loopbaan cruciaal is voor kansen op een veranderende arbeidsmarkt, kan het ontwikkelen van loopbaancompetenties bijdragen aan kansengelijkheid door mensen zelfsturing te leren die dat niet al hebben ontwikkeld.

Bijdrage aan een duurzame samenleving
De roep in de samenleving wordt steeds groter dat jongeren niet alleen leren om hun eigen loopbaan vorm te geven gerelateerd aan de mogelijkheden op de arbeidsmarkt, maar ook om bewust na te denken over hun bijdrage aan de maatschappij en aan duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals) geformuleerd door de Verenigde Naties. Loopbaanbegeleiding kan helpen te ontdekken welke rol mensen kunnen en willen spelen in een wereld die, zoals de VN stelt, vraagt om sociale rechtvaardigheid, economische vitaliteit en ecologische balans.

Zelfsturing om mee te kunnen doen
Ik hoorde pas van een jongere dat ze zich afvroeg of ze wel goed genoeg was om mee te doen in deze samenleving.
Onzekerheid geldt voor veel jongeren, blijkt uit het onlangs gepubliceerde rapport van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2025). Daarin wordt gesteld dat we in een 'hypernerveuze samenleving' leven waarin het welzijn wordt bedreigd. Als mensen niet meer de controle hebben over hun eigen geluk of over de wereld om hen heen, en de autonomie van de mensen onder druk staat, kan dit leiden tot angsten en depressie. Ook wordt gesteld dat zelfsturing kan leiden tot prestatiedruk, die bij jongeren sinds 2005 ernstig is toegenomen.

Ik ben juist van mening dat zelfsturing juist kan helpen om om te gaan met prestatiedruk: doen wat voor jou van waarde is, een eigen koers kunnen bepalen, mee kunnen bewegen en verbindingen kunnen leggen om ergens bij te horen. Als je niet weet of je goed genoeg bent, is het van belang om te weten waar je goed in bent, waar je goed in wilt worden, bij wie je wilt horen en wat je wilt bijdragen. Zelfsturend zijn betekent niet dat je alleen maar doet waar je zelf zin in hebt. Om gemotiveerd een bijdrage te kunnen leveren als lerende of werkende gaat het om, wat Joseph Kessels zou noemen, *wederzijdse aantrekkelijkheid* te realiseren.

Jouke Post (2026) beschrijft de toegenomen spanning tussen het individuele en het collectieve belang. In de Tweede Kamerbrief van 18 december 2025 door de ministeries SZW, EC, OCW over de voortgang LLO wordt gesteld dat Leven Lang Ontwikkelen bijdraagt aan het bredere belang: maatschappelijke vraagstukken, bestaanszekerheid, het aanpakken van arbeidstekorten en duurzame economische groei. Het aantal mensen dat leert op en van het werk nam de afgelopen jaren toe, maar dat geldt vooral voor jonge en hoogopgeleide mensen en is vooral gericht op het aanleren van vaardigheden die hier en nu van belang zijn voor de werkgever.

Wat opvalt is dat de aanpak om LLO te bevorderen in Nederland beschreven is in tien subdoelen die allemaal gericht zijn op het realiseren van *aanbod* om LLO mogelijk te maken (bijvoorbeeld scholingssubsidies, aanbieden van opleidingen en het inrichten van infrastructuren). Echter geen enkele gaat over het leren formuleren van de vraag door degenen die zich moeten ontwikkelen. En als je geen *vraag* hebt, heeft het aanbod niet veel waarde.

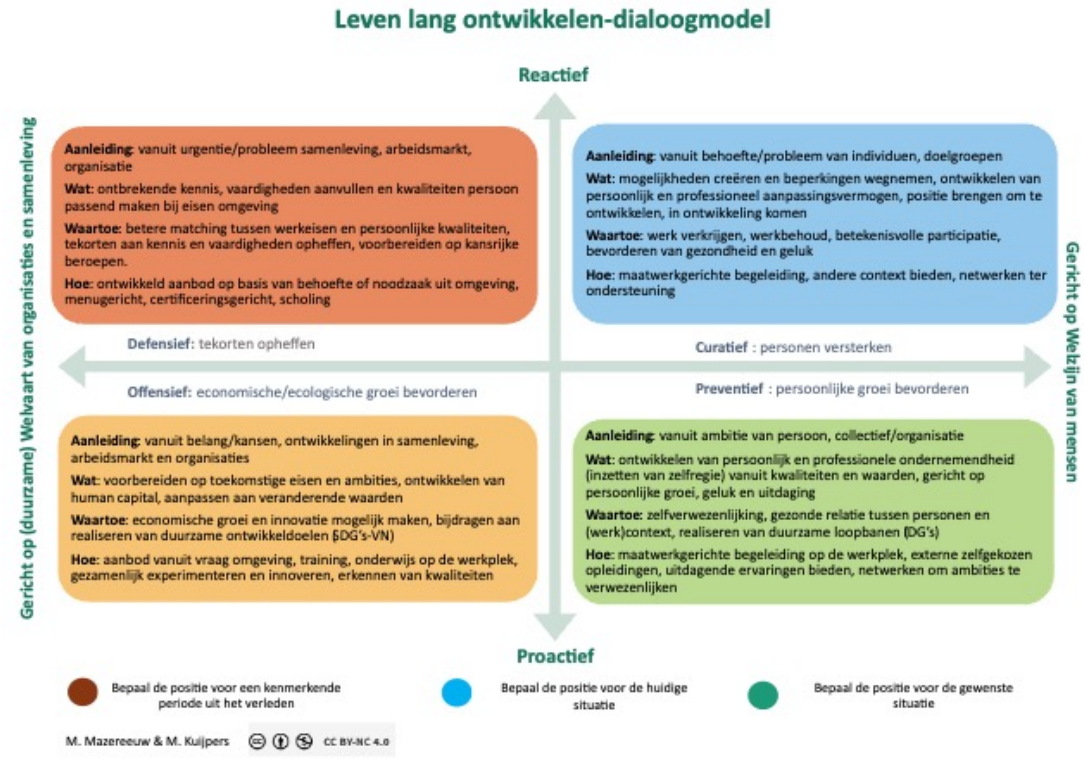
Leven lang ontwikkelen vanuit een loopbaanperspectief
Dus wat willen we bereiken met leven lang ontwikkelen en hoe pakken we dat aan?
Over de verschillende perspectieven op leven lang ontwikkelen in arbeidsorganisaties hebben Aniek Draaisma en ik onderzoek uitgevoerd onder werknemers, leidinggevenden en HR-managers in organisaties in zorg, techniek en onderwijs. De vraag was wat hun visie was en hoe deze in hun organisatie vorm kreeg. De kijk op leven lang ontwikkelen verschilde binnen en tussen organisaties.
Veelal werd ofwel een economische perspectief ten behoeve van de doelen van de organisatie gehanteerd, of werd er van het persoonlijk perspectief voor het realiseren van persoonlijke doelen van de werknemer uitgegaan. De verbinding tussen de twee perspectieven werd minder vaak gemaakt en was zeker geen vanzelfsprekendheid. Leven

lang ontwikkelen bleek vooral reactief gericht op wat hier en nu nodig is en anticipeerde nauwelijks proactief op ontwikkeling in de toekomst. Juist de verbinding tussen verschillende perspectieven geeft een loopbaangerichte visie op Leven lang ontwikkelen weer.

De definitie van Leven lang ontwikkelen, die wij op basis van overleg met experts uit het veld en de uitkomsten van het onderzoek formuleerden, luidt: *Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooien van kwaliteiten op basis van motieven en mogelijkheden, voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen werkomgeving, gezondheid en geluk, voor nu en de toekomst* (Kuijpers & Draaisma, 2020).

Later hebben we samen met hoogleraren Judith Semeijn en Beate van der Heijden de Engelstalig definitie van Lifelong Development geformuleerd en in een wetenschappelijk tijdschrift gepubliceerd (Kuijpers, Draaisma, Semeijn & Van der Heijden, 2025).

Juist door de verschillen van perspectief op LLO is het van belang dat de dialoog op gang wordt gebracht: wat verstaan we eronder, wat doen we en wat zouden we willen. Marco Mazereeuw en ik ontwikkelden een dialoogmodel (Kuijpers & Mazereeuw, 2025). We bespraken dit in het netwerk van practoren, lectoren en hoogleraren in het beroepsonderwijs.



Figuur 2. Dialoogmodel (Kuijpers & Mazereeuw, 2025).

Het lijkt mij van belang om in te zetten op het verbinden van doelstellingen van organisaties en individuen voor het duurzaam motiveren van mensen om betekenisvol bij te dragen aan werk.

Welke transities zijn nodig?

Het expliciteren van het gehanteerde perspectief lijkt mij van cruciaal belang voor het verbeteren van onderzoek, beleid en praktijk om te kunnen anticiperen op de ontwikkelingen in de samenleving. Het gaat niet alleen om de doelen, maar ook om de onderliggende uitgangspunten, en om de vraag welke actoren belang en profijt hebben van de uitkomsten van zowel onderzoek, als van het beleid en de uitvoering in de praktijk. Wanneer perspectieven impliciet blijven, bestaat het risico dat een bepaald denkkader als vanzelfsprekend wordt gebruikt, bijvoorbeeld voor welvaart zonder aandacht te hebben voor het welzijn.

Verbinden van doelen en investeren in zelfsturing

Het lijkt mij van belang om in te zetten op het verbinden van doelstellingen van organisaties en individuen voor het duurzaam motiveren van mensen om betekenisvol bij te dragen aan werk. Vanuit dit perspectief verschuift de centrale vraag van welke competenties de arbeidsmarkt vraagt naar welke waarden, ambities en ontwikkelrichtingen studenten, docenten, werkenden en arbeidsorganisaties gezamenlijk willen realiseren. Als we willen dat iedereen mee kan doen in onze samenleving en mensen zelfsturend kunnen zijn in hun loopbaan om zich staande te houden en mee te kunnen bewegen op de arbeidsmarkt, zullen we eerst moeten investeren in de ontwikkeling ervan en ons realiseren dat zelfsturing niet alleen gaat over waar je zin in hebt, maar ook over waar je zinvol kunt zijn. ■

Dit artikel is gebaseerd op de tekst van de rede op 29 januari 2026.

Voor de literatuurlijst mail naar hoofdredacteur@loopbaan-visie.nl



Marinka Kuijpers is bijzonder hoogleraar aan de Open Universiteit, lector aan Saxion Hogeschool en directeur van de Loopbaangroep.

CARTOON


THE COMPUTER IS GOD
A.I. IS HIS PROPHET
SPEAK MASTER
YOUR WISH IS
MY PROMPT...
SKILLS? DIE
LAAT IK OVER
AAN A.I.
2026



Illustraties: Rosa Snijders

De spanning tussen individuele voorkeuren en maatschappelijke behoeften

De goede loopbaan

Interviewer: Barbara Dresen

We hebben het in loopbaanbegeleiding vaak over een 'passende' studie of baan, duurzaam inzetbaar zijn, en een leven lang ontwikkelen. Maar hoe praat je met jongeren en volwassenen over de vraag of hun loopbaan óók goed is in bredere, maatschappelijke zin? Ter ere van het 100-jarig bestaan van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek schreef Jouke Post, onderzoeker bij Saxion, de whitepaper *Een goede loopbaan*, met als ondertitel *Een visie op responsieve loopbanen en keuzes in een breder belang.* Barbara Dresen, als expert verbonden aan Biond, ging in gesprek met Jouke over de vraag hoe we twee belangrijke factoren – individuele keuzevrijheid en maatschappelijke noodzaak – optimaal met elkaar kunnen verbinden.

Waarom is de vraag 'wat is een goede loopbaan' juist nu zo urgent?
"Omdat we in een structureel krappe arbeidsmarkt zitten waarin de tekorten niet meer incidenteel zijn en de samenleving als geheel raken. We hebben het over zorg, onderwijs, techniek en de energietransitie – sectoren die letterlijk de leveringszekerheid van basisvoorzieningen bepalen. Als je het scherp formuleert: de vraag *'Krijg ik nog een verpleegkundige aan mijn bed of een installatietechnicus voor mijn nieuwe warmtepomp?'* is geen abstracte of fictieve vraag meer, maar met regelmaat een zeer concrete, urgente en persoonlijke kwestie.

Tegelijkertijd is de dominante loopbaanlogica van de laatste decennia vooral individueel: doe wat bij je past, volg je passie, wees authentiek, kies werk dat je leuk vindt. Die logica schuurt nu zichtbaar en merkbaar met de maatschappelijke noodzaak dat er óók voldoende mensen in cruciale beroepen werken. In dat spanningsveld wordt de vraag 'wat is een goede loopbaan?' onvermijdelijk een morele en ook politieke vraag, die raakt aan beleid en bestuur. Die spanning moeten we opnieuw leren doordenken én leren hanteren, met alle betrokken partijen."

Wat ik bepleit, is niet zozeer minder vrijheid, maar een meer bewuste vrijheid.

De begrippen 'sociale fit' en 'persoonlijke fit' hebben een prominente plek in je betoog. Wat voegen die begrippen toe?
"Ze maken zichtbaar dat loopbanen altijd plaatsvinden op het snijvlak van individu en samenleving. Sociale fit gaat over wat de samenleving nodig heeft, op het collectieve niveau (macro- of meso-). Het domein van het 'moeten', van (sectorale) continuïteit. Persoonlijke fit gaat over wat iemand zelf wil, wat waarde en zin heeft. Dit betreft dus het individuele 'willen' en het microniveau.



In onze tijd, ruwweg de laatste honderd jaar, is persoonlijke fit dominant geworden. Dat heeft veel goeds gebracht – autonomie, zelfregie, aandacht voor welzijn – maar het heeft ook deels de aandacht voor het collectieve belang aan ons oog onttrokken. We moeten daarom op zoek gaan naar een perspectief waarin die sociale fit meer aandacht krijgt, vanuit een gedeeld en gemeenschappelijk belang.

Stel dat iemand die je begeleidt twijfelt tussen marketing, gaming en technisch onderwijs. Vanuit persoonlijke fit zul je alle drie opties samen verkennen. Vanuit sociale fit komt er een extra vraag bij: als we kijken naar tekorten, maatschappelijke waarde en het talent van iemand – wat betekent dat voor jouw toekomstige keuze?"

De sociale fit had historisch gezien vaak een dwingend en determinerend karakter. Hoe verhoudt dit zich tot de huidige, en gewenste, keuzevrijheid?
"Dat is een heel goed aandachtspunt. Niemand wil uiteraard terug naar een tijd waarin mensen 'van nature' een vaste rol hadden, zoals dat in de Oudheid en de Middeleeuwen gold. Onze keuzevrijheid is én blijft een groot goed. Maar volledige keuzevrijheid bestaat ook nu zeker niet. Keuzes worden immers beïnvloed door sociale klasse, opleidingsniveau,

culturele verwachtingen en economische noodzaak. Wat ik bepleit, is niet zozeer minder vrijheid, maar een meer bewuste vrijheid. Vrijheid die zich actief en reflectief verhoudt tot verantwoordelijkheid. Vrijheid die niet alleen kijkt naar 'wat wil ik?', maar ook naar 'wat vraagt de wereld van mij?'"

Loopbaanbegeleiding beschrijf je ook expliciet als een politiek proces. Waarom?
"Loopbaanbegeleiding is van invloed op de verdeling van kansen in een samenleving. Dat is per definitie een politiek gegeven. Wanneer wij iemand helpen een keuze te maken, beïnvloeden we niet alleen diens leven, maar ook de verdeling van onderwijs en arbeid in de samenleving. Dat vraagt om bewustzijn van macht, ongelijkheid en maatschappelijke impact."

Je stelt dat het politieke klimaat van het (neo) liberalisme zoals dat in de afgelopen tachtig jaar dominant is geweest ook ons denken over loopbanen heeft beïnvloed. In welke zin?
"Het liberale denken van na de Tweede Wereldoorlog heeft sterk ingezet op wat 'negatieve vrijheid' wordt genoemd: vrijheid van bemoeienis, dus bijvoorbeeld geen overheidsinmenging in (private) aangelegenheden. Het idee is hier dat de overheid via dit type beleid de 'deur openzet' en dat mensen vanzelf door die deur zullen gaan. De metafoor van de open deur wil dus zeggen: de samenleving creëert mogelijkheden en het individu heeft de kans én de verantwoordelijkheid deze mogelijkheden te benutten.

Maar een open deur betekent niet dat iedereen ook daadwerkelijk door die deur *kan* gaan. Daarvoor is 'positieve vrijheid' nodig: de vrijheid om iets te *kunnen doen*. Dat vraagt soms om ondersteuning, begeleiding, middelen en wellicht bescherming."

"In het (neo)liberale denken is die positieve vrijheid onderbelicht geraakt. Daardoor werd bijvoorbeeld loopbaanontwikkeling steeds meer gepresenteerd als een primair individuele opdracht: 'jij moet wendbaar zijn', 'jij moet kansen grijpen'. Het gevolg is onder andere dat structurele ongelijkheid en

In het (neo)liberale denken is die positieve vrijheid onderbelicht geraakt. Daardoor werd bijvoorbeeld loopbaanontwikkeling steeds meer gepresenteerd als een primair individuele opdracht: 'jij moet wendbaar zijn', 'jij moet kansen grijpen'.

maatschappelijke tekorten uit beeld zijn geraakt. Veel loopbaanprofessionals en zeker jobcoaches zien dat dagelijks: niet iedereen heeft dezelfde middelen om door die open deur te gaan. Er is de laatste jaren meer erkenning voor deze schaduwkanten van dit eenzijdige accent op negatieve vrijheid. Een van de mooiste en meest inspirerende boeken die ik over deze thematiek gelezen heb accentueert dit punt van de positieve vrijheid. Dat gaat om het boek van Alicja Gescinska, *De verovering van de vrijheid. Van luie mensen, de dingen die voorbijgaan.* Ze vluchtte als kind met haar ouders uit communistisch Polen naar België, wat ze in dit boek over vrijheid ook heel indringend en invoelbaar heeft verwerkt."

Jij spreekt over 'responsieve loopbanen'. Hoe zien die eruit?
"Responsieve loopbanen zijn loopbanen die zowel afgestemd zijn op persoonlijke waarden als op maatschappelijke behoeften. Ze combineren dus de persoonlijke en de sociale fit. Simpel gesteld: wat vind ik leuk om te doen, aangevuld met: is dit nuttig, nodig én waardevol voor het collectief? Iemand zegt: 'Ik kies niet alleen voor wat ik leuk vind, maar ook voor wat ertoe doet.'"

Wat betekent dit voor loopbaanprofessionals? Vind jij dat zij meer zouden moeten sturen?
"Loopbaanprofessionals zijn uiteraard geen arbeidsmarktpolitie. Maar ze hebben wel een cruciale rol in het verbreden en verdiepen van het perspectief van

cliënten. Veel loopbaangesprekken gaan nu primair over 'wat wil jij?' Dat is én blijft het beste vertrekpunt, maar aanvullende vragen worden in mijn ogen belangrijker. We moeten in de dialoog meer accent leggen op vragen als:

- Waar en hoe wil jij van betekenis zijn?
- Welke maatschappelijke problemen raken jou?
- Waar kun én vooral wil jij met jouw talenten het verschil gaan maken?

Dat bespreekbaar maken zie ik niet als sturing, maar als reflectieve verdieping. Ik besef overigens heel goed dat die vragen zeker niet allemaal nieuw zijn; het gaat mij vooral om meer aandacht voor, een sterker accent.

Responsieve loopbanen zijn loopbanen die zowel afgestemd zijn op persoonlijke waarden als op maatschappelijke behoeften. Ze combineren dus de persoonlijke en de sociale fit.

Beleidsmatige sturing – numerus fixus, bonussen, collegegeldmaatregelen – heeft overigens maar een heel beperkt effect op de studiekeuze van bijvoorbeeld jongeren. Interesses en de beleving van het beroep blijken veel sterker van invloed dan financiële prikkels. Dat betekent dat we beter kunnen investeren in goede loopbaanoriëntatie, gesprekken over waarden en zingeving en eerlijke arbeidsmarktinformatie, dan in het technocratisch 'duwen' of 'nudgen' van jongeren richting tekorten."

Je haalt meerdere filosofen aan, onder andere Jean-Paul Sartre en Charles Taylor. Wat voegen zij toe aan ons werk?

"Sartre helpt ons te zien hoezeer vrijheid en verantwoordelijkheid verweven zijn. Een bekende uitspraak van hem is: "We hebben geen keuze dan te kiezen." In loopbaantermen: zelfs niet kiezen ís kiezen, en we kunnen de morele implicaties van onze keuzes niet uitbesteden aan tests, instrumenten of de arbeidsmarkt. Charles Taylor gaat een stap verder. Hij stelt: we doen alsof iedereen helemaal zelf bepaalt wat 'goed' is, maar in werkelijkheid oriënteren we ons altijd tegen *een horizon van gedeelde waarden.* Mensen hebben wat Taylor noemt 'sterke evaluaties' – oordelen over wat er voor hen echt toe doet – en die zijn nooit volledig individueel.

Voor ons vak is dat cruciaal: een gesprek over *'Wat wil je?'* is immers altijd óók een gesprek over *'Wat vind jij de moeite waard in de wereld?'*. Als we dat erkennen, wordt waardegedreven begeleiding geen zweverige extra laag, maar de kern van professionele loopbaanbegeleiding in een complexe arbeidsverdeling."

Hoe vertaalt zich dit concreet naar een loopbaangesprek van bijvoorbeeld een decaan, (studie) loopbaanbegeleider of jobcoach?

"Ik heb in de whitepaper drie suggesties gedaan op dit concrete niveau. Ten eerste een verdieping van het 'willen' via gesprekken en instrumenten gericht op waarden en zingeving, zoals we al eerder bespraken. Daarnaast bieden arbeidsmarktinformatie en skills-instrumenten goede mogelijkheden op een meer instrumenteel niveau. Skills-talen zoals CompetentNL en skillspaspoorten maken zichtbaar welke overstappen naar kansrijke en cruciale beroepen realistisch zijn, op basis van wat iemand al kan. Daarmee



kun je de sociale fit concreet maken: 'Jouw combinatie van skills past verrassend goed bij functies in energietransitie of ICT; zullen we die loopbaanpaden gaan verkennen?'

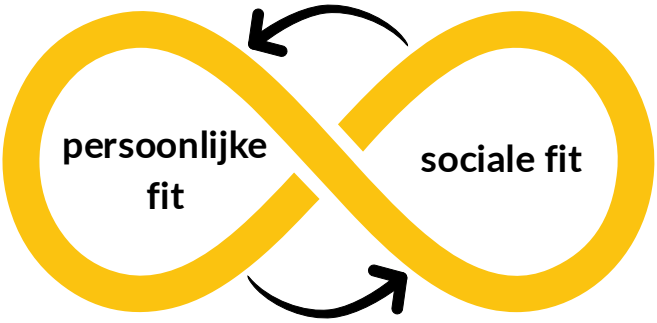
Ten derde bepleit ik reflectieve vragen over het grotere geheel en het algemene belang. Er zijn voorbeelden van vragen die expliciet naar dit publieke belang verwijzen, zoals 'In wat voor wereld wil jij leven?' of 'Hoe zou jouw werk kunnen bijdragen aan het welzijn van anderen?' Zulke vragen kun je prima integreren of sterker accentueren in bestaande trajecten. De whitepaper bevat overigens ook een aantal praktijkboxen met in mijn ogen goede en innovatieve voorbeelden."

Op welke manier zou jij een vervolg willen geven aan jouw whitepaper?
"Allereerst ben ik nu al bezig met een vervolgonderzoek, om dit spanningsveld verder te verkennen, via literatuuronderzoek en interviews met zowel burgers als (internationale) experts. Daarnaast zou ik het debat en vooral de dialoog willen organiseren. Het lijkt mij zinvol een denktank of beleidsgroep in het leven te roepen die serieus wil nadenken over de kwestie waar wij nu over spreken. Met alle partijen die in deze thematiek zowel een belang hebben als iets te bieden. Zoals het (beroeps)onderwijs, ministeries, het UWV en uiteraard beroepsverenigingen zoals BIOND en NOLOC. Hoe gaan we dit samen doen? Ik zie het als een onderwerp dat in de komende jaren op dit systeemniveau moet worden gethematiseerd. Dat zou mijn eerste stap zijn."

Nog een laatste vraag. De openingszin van de whitepaper is een citaat van de pionier Frank Parsons uit 1909: "Geen stap in het leven, tenzij het de keuze van een man of vrouw is, is belangrijker dan de keuze van een beroep." Hoe ziet jij dit na afronding van deze whitepaper in 2026?
Lachend: "Dit zouden geen woorden van mij zijn! Ik zou eerder zeggen: geef werk het juiste belang en zie het ook als een speelveld. Een duurzame loopbaan heeft drie criteria: *happy, healthy and productive.* Kortom: gelukkig willen zijn in je werk, daarbij gezond blijven en zeker ook productief zijn. Dat is soms een stevige balanceeract, want werk kan je zowel happy als unhappy maken. Je moet daarom met die drie dimensies leren spelen.
Ik heb het onderscheid tussen persoonlijke en sociale fit ontleend aan het prachtige boek van politiek filosoof Russell Muirhead. De titel van dat boek luidt: *Just Work.* Dat is een treffende en bruikbare titel. 'Just' heeft namelijk twee betekenissen. Het boek is enerzijds een pleidooi voor rechtvaardig werk. Maar daarnaast betekent de titel ook: gewoon werk. Work is 'just work'. Niet minder en ook niet meer. Dat vind ik wel een inspirerende slotgedachte."

Over keuzes, waarden en werken in breder belang
In het kader van het lustrumthema Verbeelden en Vernieuwen van de toekomst van werk, heeft de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek Jouke Post gevraagd een whitepaper te schrijven over de vraag: Wat is een goede loopbaan? Die vraag lijkt persoonlijk maar is tegelijk ook maatschappelijk. De NSvP werd als beroepskeuzeadviesbureau opgericht in 1925. De oprichter David van Lennep zag beroepskeuze en loopbaanvragen als een existentiële vraag. Niet: hoe kan ik in de toekomst mijn geld verdienen? Maar: hoe geef ik een zinvolle invulling aan mijn leven? Individuele vragen en maatschappelijke meerwaarde kwamen hierin samen. In een tijd waarin personeelstekorten oplopen en publieke voorzieningen onder druk staan, wordt de vraag opnieuw urgent: kiezen we alleen voor wat bij ons past of bijdraagt aan persoonlijk carrièresucces, of is er ook oog voor wat maatschappelijk nodig of waardevol is?

Lees de volledige whitepaper: 'De goede loopbaan – Een visie op responsieve loopbanen en keuzes in een breder belang' hier: NSVP whitepaper Loopbaan



Responsieve loopbaanpaden


Foto: Thomas Busschers

Terugkijkend zie ik dat de inhoud van deze whitepaper is ontstaan in vier etappes:

1. Ik zag in 2008 een grappige cartoon in Het Financieel Dagblad, waar iemand naar een jongere riep: zal ik jou eens vertellen wat jij later wilt worden? Dat leek mij een treffende verbeelding van een (potentiële) kanteling in het denken over loopbanen.
2. Meer persoonlijk: toen mijn oudste dochter in 2021 zwanger was van haar eerste kind, was het even spannend of zij in Amsterdam kraamzorg kon krijgen. Oók dat was zo'n moment waarop ik dacht: hier gebeurt iets nieuws, hier verandert iets fundamenteel.
3. Tijdens een sessie van ons lectoraat Employability Transition stelde een collega de vraag: "Heb jij een goede loopbaan (gehad)?" Dat was zo'n frisse en vernieuwende vraag voor mij, waardoor ik over 'het goede' (en dus: moraal, ethiek, politiek) ben gaan lezen en denken.
4. Ik herlas en bestudeerde een diepgaand boek over werk, namelijk 'Just Work' van Russell Muirhead. Dat gaf mij de noodzakelijke conceptuele kapstok om het thema van de goede loopbaan te thematiseren.

Jouke Post is als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Employability Transition van hogeschool Saxion Hogeschool en aan James, een loopbaanbureau van de vakbond CNV ■



Barbara Dresen is expert loopbaanontwikkeling en -begeleiding bij BiOND.



Van leren naar vitaal blijven

Hoe leren bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid van zzp'ers

Josette Dijkhuizen, Britt van den Berg

Steeds meer mensen in Nederland werken als zzp'er. Hoewel deze groep groeit, missen zij vaak de ondersteuning die werknemers in loondienst wel hebben met betrekking tot leermogelijkheden. Daardoor ligt de verantwoordelijkheid voor leren, ontwikkelen en inzetbaar blijven, volledig bij henzelf. De vraag is: hoe blijven zzp'ers duurzaam inzetbaar, nu en in de toekomst? En welke rol speelt leren daarin?

Het onderzoek
Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van data uit de Zelfstandigen Enquête Arbeid (ZEA) 2025, een tweejaarlijks grootschalig en representatief onderzoek van TNO en CBS onder zelfstandig ondernemers. In dit onderzoek zijn alleen zelfstandig ondernemers zonder personeel (zzp'ers) meegenomen. In 2025 hebben 5.243 zzp'ers uit uiteenlopende sectoren een vragenlijst ingevuld. Deze studie richt zich op duurzame inzetbaarheid onder deze groep door te kijken naar de combinatie van drie elementen: werkvermogen, vitaliteit en inzetbaarheid. Daarnaast focust deze studie op leren, het verwerven van (specifieke) kennis en vaardigheden via formeel leren (gecertificeerde opleidingen), non-formeel leren (workshops, trainingen), en informeel leren (leren op de werkplek door ervaring). Het bredere proces van persoonlijke groei en bijvoorbeeld de toepassing van de kennis in de praktijk via leven lang ontwikkelen (LLO), is in deze studie niet meegenomen. Er is gekeken naar leren en naar de factoren die leren mogelijk beïnvloeden: financiële situatie, leeroriëntatie, en cognitieve belasting.

Het onderzoek onder 5243 zzp'ers uit uiteenlopende sectoren laat een aantal resultaten zien. De belangrijkste hebben we hierna samengevat.

Leren vergroot vooral vitaliteit

Een belangrijke uitkomst is dat zzp'ers die participeren in leren zich vitaler voelen. De zzp'ers die zichzelf ontwikkelen, rapporteren meer energie en meer werkplezier. Leren lijkt daarmee vooral een motiverende functie te hebben. Daarnaast werd de relatie tussen leren en werkvermogen en inzetbaarheid onderzocht. Werkvermogen verwijst in deze studie naar het kunnen voldoen aan de fysieke en mentale eisen van het werk. De inzetbaarheid van zzp'ers is gemeten door te vragen hoe tevreden ze zijn over hun werkzekerheid (vertrouwen op de continuïteit van opdrachten). In de studie werd geen direct verband gevonden tussen leren en werkvermogen of inzetbaarheid. Dat betekent dat leren en ontwikkelen vooral is gerelateerd aan hoe zzp'ers zich voelen in hun werk, en minder aan hoe zij in staat zijn om aan fysieke en mentale werkeisen te voldoen of inzetbaar te zijn en blijven. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat werkvermogen onder zzp'ers al relatief hoog is, het plafond is als het ware al bereikt. Dat er geen effect is gevonden tussen leren en inzetbaarheid komt wellicht door de manier waarop dit is gemeten, namelijk via de tevredenheid die wordt ervaren op werkzekerheid. Dat dekt niet het gehele concept van inzetbaarheid dat ook gaat over bijvoorbeeld individuele capaciteiten, motivatie en kennis.

Geld maakt leren mogelijk

Het onderzoek liet ook zien dat zzp'ers met een goede financiële situatie vaker deelnemen aan leeractiviteiten. Dit is een resultaat dat logischerwijs te verwachten was: leren kost tijd en geld, en wie financieel onder druk staat, stelt investeren in ontwikkelingen sneller uit. Aangezien zzp'ers factureerbare uren moeten opgeven om deel te nemen aan leren, maken ze niet alleen kosten voor de leermogelijkheden, maar neemt hun inkomen ook af. Een zzp'er heeft daarom de financiële ruimte nodig om zonder problemen te participeren in leren. Het onderzoek laat dus zien dat financiële rust een belangrijke randvoorwaarde is voor het continu blijven leren.

Motivatie is van belang

Ook leeroriëntatie speelt een grote rol. Zzp'ers die nieuwe dingen willen leren en vertrouwen hebben in hun eigen leervermogen, leren vaker en actiever. Deze zzp'ers hebben een grotere leeroriëntatie en dit suggereert dat zij een grotere motivatie hebben om op eigen initiatief te participeren in leren. Dit is specifiek voor zzp'ers van belang, omdat zij niet onder een organisatiestructuur vallen die leren stimuleert. Daardoor is die intrinsieke motivatie cruciaal.

Mentale druk kan leren stimuleren

Een verrassende uitkomst is dat een hogere cognitieve belasting samenhangt met meer leren. De cognitieve belasting verwijst naar de mentale druk die zzp'ers ervaren tijdens het uitvoeren van hun werk, doordat het werk bijvoorbeeld intensief denken vereist. Waar vaak wordt gedacht dat druk en complex werk elkaar in de weg staan, lijkt het hier juist een prikkel te zijn. Zzp'ers met mentaal veeleisend werk zoeken naar nieuwe kennis en vaardigheden om grip te houden op hun werk.

Aanbevelingen voor de praktijk

De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat leren bij zzp'ers vooral helpt om vitaal te blijven, en daardoor wellicht langer en met meer plezier te werken. Om te leren en ontwikkelen is een goede financiële situatie en een positieve leeroriëntatie belangrijk voor zzp'ers. Voor beleidsmakers zou dit betekenen dat het stimuleren van leren en ontwikkelen meer vraagt dan het aanbieden van losse cursussen. Effectieve ondersteuning kan zich bijvoorbeeld richten op het verlagen van financiële drempels, het versterken van leergierig denken en het erkennen dat complex en uitdagend werk ook een motor voor ontwikkeling kan zijn. Het werk van zzp'ers is vanuit zichzelf al uitdagend en leerrijk en het meer erkennen en waarderen daarvan door opdrachtgevers en beleidsmakers, zou zzp'ers mogelijk kunnen helpen om hun positie te verstevigen in de steeds veranderende arbeidsmarkt. ■

Om te leren en ontwikkelen is een goede financiële situatie en een positieve leeroriëntatie belangrijk voor zzp'ers.

Referentie

- Van Dam, L. M. C., Pleijers, A. J. S. F., Gielen, W. J. M., & Van de Ven, H.A. (2025). *Zelfstandigen enquête arbeid 2025: Resultaten in vogelvlucht* (Rapport). TNO en CBS. https://publications.tno.nl/ publication/34644503/4olUjMH1/TNO-2025-zea-vogelvlucht.pdf.





Prof. dr. Josette Dijkhuizen is ondernemer en bijzonder hoogleraar aan Tilburg University.

Britt van den Berg is masterstudent Tilburg University.



Reflectie, employability en de rol van online leeromgevingen

Perry Heymann

Het is cruciaal voor employability, maar vaak impliciet: reflectie. Perry Heymann onderzocht hoe studenten employability-competenties ontwikkelen via een reflexieve praktijk, ondersteund door een online leeromgeving.

Waar een diploma vroeger vaak voldoende was voor een stabiele carrière, wordt van professionals tegenwoordig verwacht dat zij zich blijven ontwikkelen, aanpassen en herpositioneren (Fugate et al., 2004). In dit licht is employability uitgegroeid tot een centraal begrip binnen zowel onderwijs als loopbaanbegeleiding. Steeds vaker ligt de nadruk niet alleen op wat iemand weet, maar vooral op wat iemand kan en hoe iemand zich blijft ontwikkelen (Yorke, 2006). Wat houdt empoyability in en welke competenties horen erbij?

Employability en competenties

Employability wordt vaak versmald tot het vermogen om een baan te vinden. Deze interpretatie doet geen recht aan de complexiteit van hedendaagse loopbanen. Employability omvat niet alleen het verkrijgen van werk, maar ook het behouden ervan, het kunnen inspelen op veranderingen en het ontwikkelen van nieuwe rollen gedurende de loopbaan (Yorke, 2006). Het gaat daarmee om een dynamisch vermogen: de combinatie van kennis, vaardigheden, attitudes en persoonlijke eigenschappen waarmee iemand duurzaam inzetbaar kan blijven in een veranderende arbeidsmarkt en samenleving (Fugate et al., 2004).

Employability-competenties

Employability kan worden gezien als een samenhangend geheel van verschillende competenties. Deze competenties, de 'employability-competenties', kunnen we grofweg in zes groepen onderverdelen (Römgens et al., 2019):

- **Vak-gerelateerde en generieke vaardigheden**, zoals vakkennis, communicatie en probleemoplossend vermogen.
- **Sociale en netwerkvaardigheden**, die essentieel zijn voor samenwerking en het benutten van kansen.
- **Levenslang leren**, oftewel de bereidheid en het vermogen om continu te blijven ontwikkelen.
- **Emotionele regulering**, bijvoorbeeld omgaan met stress en onzekerheid.
- **Werk-privébalans,** gericht op duurzame inzetbaarheid.
- **Metacognitieve vaardigheden**, waaronder reflectie.

Deze laatste categorie vaardigheden verdient bijzondere aandacht. Metacognitieve vaardigheden sturen namelijk hoe studenten leren, keuzes maken en zich ontwikkelen (Zimmerman, 2002). Reflectie fungeert hierbij als een verbindende schakel: het helpt individuen om ervaringen te begrijpen, lessen te trekken en deze toe te passen in nieuwe situaties.



Tijdens een strategisch programma rond Student Employability (2016-2019) coördineerde Perry Heymann de ontwikkeling van digitaliseringsdiensten die de employability-competenties van studenten verbeteren. Zijn groeiende interesse in de wetenschappelijke onderbouwing van de wisselwerking tussen technologie, reflectief leren en competentieontwikkeling mondde uit in het besluit om in 2018 een promotieonderzoek te starten. Tijdens het promotieonderzoek hield hij zich bezig met zowel de theoretische onderbouwing van competentieontwikkeling (via een conceptueel model en het opstellen van ontwerpprincipes) als de praktische toepassing ervan in een curriculaire en extra-curriculaire context.

Reflectie en reflexieve praktijk

We kunnen reflectie beschouwen als een cognitief proces waarbij een student bewust en systematisch nadenkt over ervaringen die optreden bij een nieuwe of onverwachte gebeurtenis, met als doel ervan te leren (Rogers, 2001). Hierbij worden bestaande kennis, inzichten en opvattingen onderzocht in het licht van de opgetreden situatie, waarbij uiteindelijk nieuwe inzichten en kennis worden vergaard (Schön, 1983). Reflecteren is zelden een eenmalige activiteit maar eerder een cyclisch proces van verschillende fasen. We spreken dan ook van een reflexieve praktijk (zie figuur 1) die uit de volgende fasen bestaat:

1. **Bewustwording** van ervaringen en situaties.
2. **Analyse** van sterke punten en ontwikkelpunten.
3. **Doelen** stellen voor verdere ontwikkeling.
4. **Actie ondernemen** waarbij nieuwe ervaringen worden opgedaan.
5. **Reflecteren** op actie, waarbij nieuwe inzichten ontstaan.

Waarom is reflectie cruciaal voor employability?

In een dynamische arbeidsmarkt is het niet voldoende om alleen vaardigheden te bezitten. Het vermogen om deze te herkennen, te ontwikkelen en aan te passen is minstens zo belangrijk (Moon, 2004). Reflectie speelt hierin om verschillende redenen een sleutelrol.

Ten eerste draagt reflectie bij aan *zelfinzicht.* Door stil te staan bij ervaringen krijgen studenten beter zicht op hun kwaliteiten, waarden en ontwikkelpunten (Moon, 2004).

Ten tweede ondersteunt reflectie het *expliciteren van vaardigheden* (Pool & Sewell, 2007). Veel studenten vinden het lastig om onder woorden te brengen wat zij kunnen. Reflectie helpt om impliciete kennis en ervaring zichtbaar en bespreekbaar te maken, bijvoorbeeld in sollicitaties bij toekomstige werkgevers.



Figuur 1. Reflexieve praktijk voor de ontwikkeling van employability competenties

Daarnaast vergroot reflectie het *aanpassingsvermogen.* Door systematisch te leren van ervaringen kunnen individuen effectiever inspelen op nieuwe situaties. In een arbeidsmarkt waarin functies en rollen continu veranderen, is dit van groot belang (Cole et al., 2007; Stuart et al., 2011).

Tot slot draagt reflectie bij aan *zelfsturing.* Het stelt individuen in staat om actief richting te geven aan hun loopbaan, in plaats van passief te reageren op externe ontwikkelingen (Jackson, 2016).
Zonder reflectie blijven ervaringen vaak 'onbenut kapitaal': ze worden wel opgedaan, maar niet omgezet in leeropbrengsten. Reflectie maakt van ervaring daadwerkelijk leren.

Het ondersteunen van een reflexieve praktijk
Hoewel reflectie essentieel is, ontstaat het niet vanzelf. Veel studenten hebben ondersteuning nodig om op een effectieve manier te reflecteren (Finlay, 2008). Dit vraagt om een bewuste inrichting en inbedding van leer- en begeleidingsprocessen. Belangrijke elementen hierbij zijn:

- **Structuur:** een gefaseerde aanpak in de reflexieve praktijk waarbij elke fase wordt opgeknipt in deelstappen en waarbij een mix van ondersteuning, leeropdrachten en leermaterialen het reflecteren ondersteunen.
- **Begeleiding:** studenten gaven in het onderzoek aan behoefte te hebben aan begeleiding bij het reflecteren. Coaching of (peer)feedback kan verdieping tijdens reflectie stimuleren. Daarnaast kan een online leeromgeving elementen bevatten die reflectie stimuleren, zoals opdrachtenprompts en het geven van voorbeelden bij reflectievragen.
- **Integratie:** studenten moeten reflectie kunnen verbinden aan ervaringen en leeractiviteiten, zowel binnen het curriculum als daarbuiten, bijv. in vrijwilligerswerk, verenigingsleven en bijbaantjes.

Een reflexieve praktijk dient dus als leerervaring zo ingericht te worden dat het reflectie systematisch stimuleert, waarbij reflectie integraal onderdeel is van het leren en ontwikkelen.

De focus verschuift van 'plaatsing' naar 'ontwikkeling'. Niet de match van vandaag staat centraal, maar het aanpassingsvermogen van morgen.

De rol van online leeromgevingen
Digitalisering in het onderwijs biedt nieuwe mogelijkheden om reflectie te ondersteunen en te integreren in leer- en loopbaanprocessen. Online leeromgevingen kunnen fungeren als platformen waarin verschillende elementen van een reflexieve praktijk als leerervaring samenkomen. Een voordeel is dat ze de mogelijkheid bieden om flexibel en gepersonaliseerd te leren. Ze kunnen veel verschillende leeractiviteiten aanbieden en een brug vormen tussen curriculaire leeractiviteiten en extracurriculaire, ofwel buitenschoolse, ervaringen zoals vrijwilligerswerk en bijbaantjes (Dabbagh & Kitsantas, 2012). Een online leerplatform kan bestaan uit de volgende onderdelen:

- **Online zelf-testen en rapportages** waarmee studenten inzicht krijgen in hun sterkten en ontwikkelpunten.
- **E-portfolio's**, waarin gebruikers ervaringen en prestaties vastleggen.
- **Reflectieverslagen**, die structuur geven aan het reflectieproces.
- **Online leeractiviteiten,** die helpen om praktische ervaring op te doen.
- **Peer-feedback,** waardoor leren sociaal en interactief wordt.
- **Online discussieforums** waarmee studenten ervaringen kunnen delen.

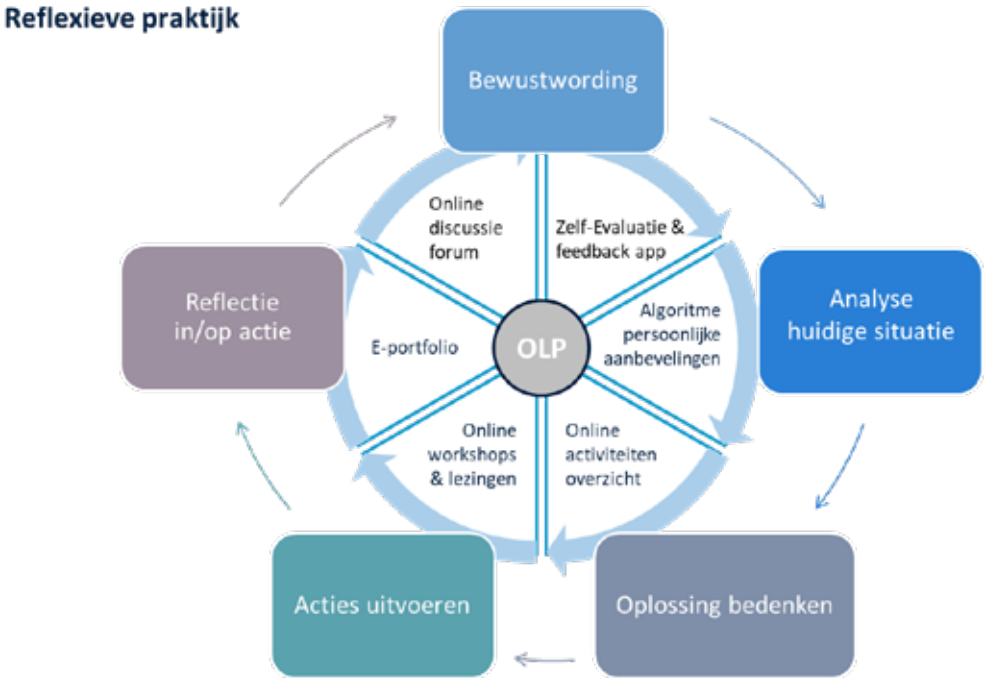
Ontwerpprincipes

Onderzoek naar het ontwerp van online leeromgevingen die een reflexieve praktijk (zie figuur 2) ondersteunen leverde een aantal belangrijke ontwerpprincipes op:

1. **Inbedding in het curriculum en de instelling**
   Reflectie werkt het best wanneer het geïntegreerd is in bestaande activiteiten, en niet als losse toevoeging.
2. **Ondersteuning van competentieanalyse**
   Tools moeten gebruikers helpen inzicht te krijgen in hun vaardigheden en ontwikkelpunten.
3. **Faciliteren van doelstelling en planning**
   Een online leerplatform biedt gepersonaliseerde aanbevelingen en ondersteuning bij het formuleren van leerdoelen en het plannen van leeractiviteiten.
4. **Combinatie van online en offline interactie**
   Digitale tools zijn het meest effectief in combinatie met persoonlijke begeleiding.
5. **Stimuleren van kennisdeling en reflectieve dialoog**
   Een online leerplatform ondersteunt het reflecteren op nieuwe ervaringen en interactie met anderen (medestudenten of docenten) verdiept het reflectieproces.

Implicaties voor loopbaanprofessionals

Voor loopbaanbegeleiders bieden de inzichten uit het wetenschappelijke onderzoek dat in een hogeronderwijs-context is uitgevoerd, verschillende aanknopingspunten. Allereerst vraagt het onderzoek om expliciete aandacht voor reflectie als kerncompetentie voor employability en het toepassen van



Figuur 2. Een online leerplatform (OLP) als reflexieve praktijk georganiseerd, voor de ontwikkeling van employability competenties.

een reflexieve praktijk die op een gestructureerde wijze ondersteuning biedt aan het leren reflecteren. Daarnaast vraagt het onderzoek om het bewust inzetten van digitale tools. Online leeromgevingen kunnen het reflectieproces versterken, mits zij goed worden ingebed en begeleid. Tot slot benadrukt het onderzoek de rol van de professional als facilitator van reflectie. Niet door antwoorden te geven, maar door het stellen van de juiste vragen, het bieden van structuur en het creëren van een veilige leeromgeving. Voor loopbaanprofessionals betekent dit alles dat de focus verschuift van 'plaatsing' naar 'ontwikkeling'. Niet de match van vandaag staat centraal, maar het aanpassingsvermogen van morgen.

Conclusie

Employability draait om het vermogen om mee te bewegen met een veranderende arbeidsmarkt. Dit vraagt meer dan alleen vakinhoudelijke kennis en vaardigheden; het vraagt om het vermogen te leren van ervaringen en richting te geven aan de eigen ontwikkeling. Reflectie vormt daarbij een kerncompetentie. Het maakt ontwikkeling zichtbaar, stuurbaar en betekenisvol. Online leeromgevingen bieden kansen om deze reflexieve praktijk te ondersteunen en te versterken, mits zij doordacht worden ontworpen en toegepast. Voor loopbaanprofessionals ligt hier een belangrijke opdracht: het integreren van reflectie in begeleiding en het benutten van technologie om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. ■

Zonder reflectie blijven ervaringen vaak 'onbenut kapitaal': ze worden wel opgedaan, maar niet omgezet in leeropbrengsten.

Reflectie helpt individuen om ervaringen te begrijpen, lessen te trekken en deze toe te passen in nieuwe situaties.

Referenties

- Cole, M. S., Rubin, R. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2007). Recruiters' Perceptions and Use of Applicant Résumé Information: Screening the Recent Graduate. *Applied Psychology, 56*(2), 319-343. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00288.x
- Dabbagh, N., & Kitsantas, A. (2012). Personal Learning Environments, social media, and self-regulated learning: A natural formula for connecting formal and informal learning. *The Internet and Higher Education, 15*(1), 3-8. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2011.06.002
- Finlay, L. (2008). Reflecting on 'reflective practice'. In *Practice-based Professional Learning* Paper 52: The Open University.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 14-38. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005
- Jackson, D. (2016). Re-conceptualising graduate employability: the importance of pre-professional identity. *Higher Education Research & Development, 35*(5), 925-939. https://doi.org/10.1080/07294360.2016.1139551
- Moon, J. A. (2004). *Reflection and employability.* Learning and Teaching Support Network.
- Pool, L. D., & Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of graduate employability. *Education + Training, 49*(4), 277-289. https://doi.org/10.1108/00400910710754435

- Rogers, R. R. (2001). Reflection in higher education: A concept analysis. *Innovative Higher Education, 26*(1), 37-57. https://doi.org/10.1023/A:1010986404527
- Römgens, I., Scoupe, R., & Beausaert, S. (2019). Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies in Higher Education, 45*(12), 2588-2603. https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1623770
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action.* Ashgate Publishing Limited. https://doi.org/citeulike-article-id:8503000
- Stuart, M., Lido, C., Morgan, J., Solomon, L., & May, S. (2011). The impact of engagement with extracurricular activities on the student experience and graduate outcomes for widening participation populations. A*ctive Learning in Higher Education, 12*(3), 203-215. https://doi.org/10.1177/1469787411415081
- Yorke, M., & Knight, P. (2006). Embedding employability into the curriculum. In (pp. 28 p.). York, UK: *Higher Education Academy.*
- Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview. *Theory Into Practice, 41*(2), 64-70. http://www.jstor.org/stable/1477457



Perry Heymann (52) werkt als strategisch IT-beleidsadviseur bij de Universiteit Maastricht. In deze functie levert hij een bijdrage aan de digitaliseringsstrategie en digitaliseringsdiensten van de UM binnen het onderwijsdomein. Daarnaast ondersteunt hij ook het PREMIUM-excellentieprogramma aan de Universiteit Maastricht als coach voor competentieontwikkeling.



Carrièreontwikkeling vanuit constructieperspectief

Theorie, praktijk en toepassingen voor loopbaancoaching

Sandra Doeze Jager

In de huidige arbeidsmarkt zijn veranderingen de norm: loopbanen zijn minder lineair, mensen wisselen vaker van baan, functie en zelfs sector, en de technologische en sociale context verandert snel. Voor loopbaancoaches betekent dit dat zij cliënten niet alleen helpen kiezen, maar vooral ondersteunen bij het 'ontwerpen' van een carrière. In dit artikel nemen we de 'carrièreconstructietheorie' (career construction theory; CCT) als kapstok. We introduceren de theorie, werken deze uit via een praktijkcase, en vertalen deze vervolgens naar concrete handvatten voor loopbaancoaches. De vraag die centraal staat: Hoe kan loopbaancoaching theoretisch onderbouwd worden via CCT en wat betekent dit in de praktijk voor cliënten en coaches?

Waarom de career construction theory relevant is voor coaching

Uit recent onderzoek blijkt dat wanneer loopbaancoaches expliciet theorie inzetten, cliënten zich gezien en erkend voelen: hun situatie wordt genormaliseerd, en zij ervaren meer regie (Fleuren et al., 2024). De career construction theory (CCT) biedt hiervoor een sterke theoretische basis: door de cliënt te zien als verteller van zijn of haar loopbaan, en door samen te werken aan betekenis, kunnen coaches bijdragen aan duurzame loopbaanontwikkeling.

De CCT bestaat uit een aantal stappen:

1. Loopbaanverhalen: Loopbaancoaches kunnen cliënten helpen om hun loopbaanverhaal te construeren en te reconstrueren.
2. Waarden en doelen: Coaches kunnen cliënten helpen om hun waarden en doelen te identificeren en te prioriteren.
3. Loopbaanexperimenten: Coaches kunnen cliënten aanmoedigen om loopbaanexperimenten uit te voeren om nieuwe mogelijkheden te ontdekken.
4. Reflectie en actieplan: coaches kunnen cliënten helpen om te reflecteren en een actieplan op te stellen om er mee aan de slag te gaan.

In de volgende praktijkcasus worden deze stappen uitgewerkt.

Praktijkcasus Anna

Anna is een 48-jarige marketingmanager die zich ontevreden voelt over haar huidige baan. Ze heeft twintig jaar ervaring in de marketingsector, maar voelt zich niet meer uitgedaagd en heeft het gevoel dat ze vastzit in een routine. Ze is onzeker over haar toekomst en weet niet wat ze wil doen.

Stap 1: Loopbaanverhaal

De loopbaancoach vraagt Anna om haar loopbaanverhaal te vertellen. Anna vertelt over haar ervaringen in de marketingsector, haar successen en haar frustraties. De coach luistert actief en vraagt door om meer informatie te krijgen.

Stap 2: Waarden en doelen

De coach vraagt Anna om haar waarden en doelen te identificeren. Anna realiseert zich dat ze waarde hecht aan creativiteit, uitdaging en autonomie. Ze wil graag meer invloed hebben op de strategische beslissingen van het bedrijf.

Stap 3: Loopbaanexperimenten

De coach stelt voor om loopbaanexperimenten uit te voeren om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Anna besluit om een cursus te volgen in design thinking en om een netwerkbijeenkomst bij te wonen voor marketingprofessionals.

Stap 4: Reflectie en actieplan

Anna reflecteert op haar ervaringen en realiseert zich dat ze graag meer wil doen met design thinking en innovatie. Ze stelt een actieplan op om een innovatieteam op te richten binnen haar huidige bedrijf.

Het resultaat is dat Anna zich meer tevreden en gemotiveerd voelt over haar baan. Ze heeft een nieuw perspectief op haar loopbaan en weet wat ze wil doen. Ze heeft een actieplan opgesteld en is begonnen met het implementeren van haar plannen.

Deze casus illustreert hoe de carrièrereconstructietheorie kan worden toegepast om een cliënt te helpen bij het ontwikkelen van haar loopbaan. Door het construeren van haar loopbaanverhaal, het identificeren van haar waarden en doelen, en het uitvoeren van loopbaanexperimenten, heeft Anna een nieuw perspectief gekregen op haar loopbaan en is ze begonnen met het realiseren van haar doelen.

Theoretisch kader

De carrièreconstructietheorie (CCT) werd ontwikkeld door Mark L. Savickas als reactie op klassieke modellen die uitgingen van vaste fasen of weldoorziene trajecten (Savickas, 2013; Wang & Li, 2024). Volgens Wang & Li (2024) is de CCT relevant in het 'borderless career era', waarin werkenden meerdere banen, rollen en zelfs sectoren doorlopen. Hun review benadrukt ook het belang van interventie-instrumenten zoals de 'Career Construction Interview (CCI)' en het My Career Story'-werkboek.
CCT ziet carrièreontwikkeling als een 'verhalenproces', waarin mensen betekenis geven aan hun loopbaan, identiteit construeren en in dialoog staan met hun context (Swanson, 2013).
Belangrijke kenmerken van CCT zijn:

- Self concept en identiteitsontwikkeling: hoe kijkt iemand naar zichzelf en past het werk daarbij?
- Storytelling en narratief: mensen construeren hun loopbaanverhaal, met thema's, plotwendingen en betekenis.
- Adaptatie en beelden van de toekomst: in een veranderende wereld is wendbaarheid, leren en nieuwe betekenis cruciaal.
- Context en middelen: de omgeving, sociale rollen, kansen en beperkingen spelen een rol in hoe mensen hun loopbaan vormgeven. In de praktijkcasus Eva staat dit in een voorbeeld uit gewerkt.

Voor coaches is de les duidelijk: theorie + praktijk = krachtigere coaching.

Praktijkcasus Eva

Eva is 38 jaar, afgestudeerd in marketing en sinds 12 jaar werkzaam in de consumptiegoedensector. Ze werkt als productmanager, maar voelt zich al langere tijd "vastzitten": de functie is technisch beperkter dan ze had gehoopt, veel werkzaamheden zijn routinematig en de organisatie vraagt steeds meer dat zij zich richt op data-analyse en digitalisering. Eva merkt dat ze haar motivatie verliest, "meer verantwoordelijk is geworden, maar toch minder zin heeft".

Analyse via CCT

Self-concept en identiteit

Eva ziet zichzelf als creatief, veranderingsgericht en mensgericht, maar haar huidige rol voelt vooral technisch, gestructureerd en weinig ruimte voor creativiteit. Volgens CCT is er een mismatch tussen haar 'self concept' en haar werkcontext. Dit roept de vraag op: 'Welke carrière past bij haar identiteit en wat wil ze bijdragen?'

Storytelling

In het opnamegesprek vertelt Eva hoe ze ooit als kind boeken las over innovatie en later in haar eerste baan een marketingcampagne leidde die succesvol was. Ze voelde zich destijds energiek. Nu vertelt ze: "Ik wil weer energie voelen, iets bouwen dat ertoe doet." Door het narratieve kader van CCT te gebruiken, helpt de coach haar deze loopbaanlijn zichtbaar te maken: van enthousiast starter → routinemedewerker → nieuw verlangen. Dit geeft haar inzicht in patronen en wendingen.

Context, rollen en adaptatie

Eva werkt in een sector die snel digitaliseert. Haar organisatie vraagt vaardigheden zoals data analyse, AI en procesoptimalisatie. Haar huidige rol sluit daar maar half op aan. Vanuit CCT is belangrijk om te begrijpen welke rollen ze

vervult (productmanager, teamleider, innovatiever) en welke rollen zij zou willen vervullen. Ook de sociale context is belangrijk: manager, team, organisatiecultuur, technologie.

Loopbaanplannen en adaptatie
Samen ontwikkelen de coach en Eva een toekomstbeeld: werk in een cross functioneel team dat nieuwe producten ontwikkelt met behulp van data en AI, waar zij haar creativiteit en mensgerichtheid kan inzetten. De coach gebruikt hier het *My Career Story-werkboek* om Eva te laten reflecteren op haar loopbaanplot, thema's en waarden (Wang & Li, 2024).

Implicaties voor praktijk en organisatie
Na zes maanden traject kiest Eva voor een overstap naar een innovatieteam binnen haar organisatie, waarin zij medeverantwoordelijk is voor data gedreven marketing initiatieven met een sterke creatiecomponent. Ze rapporteerde hogere voldoening, minder stress en een gevoel van "weer in beweging zijn". Voor de coach is dit een indicatie dat de narratieve interventie, gekoppeld aan identiteitsgerichte en contextbewuste begeleiding, effectief was.

Wat kunnen loopbaancoaches hiervan leren?

1. *Werk expliciet met theorie*
   Hoewel sommige coaches terughoudend zijn om theorie te gebruiken met cliënten omdat dit als abstract ervaren kan worden, toont onderzoek aan dat cliënten juist baat hebben bij het kennen van een theorie die hun situatie legitimeert (Fleuren et al., 2024). Door CCT in begrijpelijke taal uit te leggen ("u ziet uw loopbaan als een verhaal waarin…") creëer je erkenning en *clarity.*

2. *Gebruik narratieve tools*
   Laat cliënten hun loopbaanverhaal verkennen. Vraag naar thema, plotwendingen, hoofdstukken, rollen en waarden. Dit vergroot reflectie en zelfbewustzijn. Gebruik bijvoorbeeld het 'My Career Story'-werkboek of het Career Construction Interview (Wang & Li, 2024).

Voor organisaties die loopbaanontwikkeling ondersteunen, biedt CCT aanknopingspunten: creëer programmalijnen waarin medewerkers hun loopbaanverhaal actief kunnen vormgeven, organiseer workshops storytelling, verzorg peer learning, en faciliteer interne mobiliteit of projectrollen voor experiment. Voor loopbaancoaches betekent dit dat ze hun interventies kunnen verrijken met identiteitswerk, narratieve reflectie en contextuele analyse.
Daarnaast is het zinvol om de ontwikkeling van vaardigheden in te bouwen: niet alleen 'waarheen?' maar 'hoe?' en 'met wie?'. In technologische domeinen bijvoorbeeld is kennis van AI of data relevant; de coach kan samen met de cliënt ook kijken hoe deze vaardigheden aansluiten bij identiteit en waarden.

Kortom:

1. Focus op betekenis: De CCT richt zich op het helpen van cliënten om betekenis te vinden in hun loopbaan en om hun waarden en doelen te realiseren.
2. Flexibiliteit: De theorie is flexibel en kan worden aangepast aan de unieke behoeften en omstandigheden van elke cliënt.
3. Proactieve aanpak: De carrièrereconstructietheorie moedigt cliënten aan om proactief te zijn in het ontwikkelen van hun loopbaan en om hun eigen loopbaan te sturen.
4. Focussen op mogelijkheden: De theorie richt zich op het identificeren van mogelijkheden en sterktes van de cliënt, in plaats van op zwaktes en beperkingen.

Nadelen
De carrièrereconstructietheorie heeft ook enkele nadelen:

1. Tijd en inspanning. De theorie vereist een aanzienlijke tijd en inspanning van de cliënt om hun

loopbaanverhaal te construeren, waarden en doelen te identificeren en loopbaanexperimenten uit te voeren.

2. Onzekerheid. De theorie kan leiden tot onzekerheid en angst bij de cliënt, vooral als ze niet zeker zijn over hun toekomst of als ze moeten veranderen van richting.
3. Verantwoordelijkheid. De theorie legt de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling volledig bij de cliënt, wat kan leiden tot gevoelens van overbelasting of falen als dingen niet gaan zoals gepland.
4. Beperkte externe factoren. De theorie richt zich voornamelijk op interne factoren, zoals waarden en doelen, en houdt minder rekening met externe factoren, zoals de arbeidsmarkt of economische omstandigheden.
5. Niet geschikt voor iedereen. De theorie is niet geschikt voor iedereen, vooral niet voor mensen die een meer structurele of pragmatische aanpak nodig hebben.
6. Vereist een goede coach. De theorie vereist een goed opgeleide en ervaren coach die de cliënt kan begeleiden en ondersteunen in het proces.
7. Kan leiden tot over-analyse. De theorie kan leiden tot over-analyse en reflectie, wat kan leiden tot inactiviteit of besluiteloosheid.

Het is belangrijk om deze nadelen in overweging te nemen bij het toepassen van de carrièrereconstructietheorie en om een evenwichtige aanpak te vinden die past bij de behoeften en omstandigheden van de cliënt.

Conclusie

De carrièreconstructietheorie biedt loopbaancoaches een krachtig raamwerk om cliënten te ondersteunen bij betekenisvolle loopbanen in een veranderende arbeidsmarkt. Door narratief werken, identiteitsontwikkeling, contextbewustzijn en experiment gericht op ontwikkeling, helpen coaches cliënten zelfregie te verwerven én duurzaam loopbaanvermogen te ontwikkelen. Voor coaches is de les duidelijk: theorie + praktijk = krachtigere coaching. ■

Referenties

- Fleuren, B., Goeman, K., & Knowles, V. (2024). Career development theories in practice: a thematic analysis of practitioner perceptions of the benefits of theoretically informed practice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance.*
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 147 183). Wiley.
- Swanson, J. L. (2013). Traditional and emerging career development theory and the psychology of working. In J. L. Swanson (Ed.), *The Oxford handbook of the psychology of working* (pp. 49 68). Oxford University Press.
- Wang, D., & Li, Y. (2024). Career construction theory: tools, interventions, and future trends. *Frontiers in Psychology, 15*, Article 1381233. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1381233

De namen in de praktijkcasussen zijn gefingeerd.



Dr. Sandra Doeze Jager is psychologe, communicatie- en personeelswetenschapper. In december 2017 heeft ze op de Erasmus Universiteit haar Phd afgerond op het gebied van 'Agility van medewerkers' (proactieve en adaptieve wendbaarheid). Sandra participeert momenteel in (actie-)onderzoek in het expertisecentrum van Avans Brede welvaart en nieuw ondernemerschap. Zij onderzoekt de voorwaarden voor Sustainable People in de rol van associate lector 'Wendbare Medewerkers'.

Lexithymie

Zelden maakt mijn hart een sprongetje als ik wetenschappelijke artikelen lees, maar dat gebeurde wél toen ik in *Psychological Review* stuitte op een voor mij geheel nieuwe term: alexithymie. Een psychologische beperking die vergelijkbaar is met dyslexie of dyscalculie, maar dan anders. In plaats van geen letters of cijfers kunnen lezen, gaat alexithymie over het niet kunnen lezen, benoemen en interpreteren van je eigen gevoelens. Het komt van het Griekse ἀ-, λέξις en θυμός, letterlijk: geen woorden voor emoties.

Dat hartesprongetje van mij heeft te maken met een zekere vakidiotie: ik ben gek op dure woorden voor in wezen simpele psychologische begrippen. Zoals: cognitieve dissonantiereductie – je slechte gewoontes goedpraten; false consensus – ten onrechte denken dat iedereen het met je eens is; of het Dunning-Kruger effect – je eigen intelligentie zwaar overschatten. Die voorliefde voor dure psychologische termen had ik al als jong meisje. Zo verslond ik, toen ik zo'n twaalf jaar was, de psychologische reportages in het lijfblad van mijn moeder: de Libelle. Dus toen mijn beppe (Fries voor oma) een keer bij ons thuis op visite was en omslachtig uitlegde hoe het kwam dat zij en mijn pake (opa), in een tijd dat de pil nog niet bestond, slechts twee kinderen hadden gebaard, vatte ik hun manier van handelen samen als: "Oooh, maar je bedoelt natuurlijk coïtus interruptus!"

Terug naar alexithymie. Eigenlijk schaam ik me een beetje dat ik de term nu pas leer kennen. Want ene Peter Sifneos muntte 'm al in 1972. Tegelijk ben ik blij dat ik de term nu wél ken. Heb ik eindelijk een woord voor wat ik regelmatig tegenkom in mijn lezingen en workshops over schaamte. Het uit zich dan meestal al direct aan het begin, zodra ik ter introductie hardop 'schaamte' uitspreek. Als door een wesp gestoken zegt iemand dan – meestal een man: "Ik schaam mij helemaal nooit niet en nergens voor."

Nu is het in theorie mogelijk om je nooit te schamen. Maar in de praktijk is het vrijwel onmogelijk – tenzij je volledig verstoken bent van emoties, wat hooguit geldt voor die 2 procent van de mensheid met de diagnose psychopathie. Voor de overige 98 procent is het simpelweg onmogelijk je nooit te schamen; dat zou betekenen dat je in alle opzichten perfect bent. En dat geldt helaas voor niemand. Dus als mensen zeggen dat ze zich nooit schamen, betekent dat vrijwel altijd dat ze zich schamen voor hun schaamte. Zo blijft de schaamte onbenoemd. Alexithymie in optima forma.

Alexithymie is een serieuze tekortkoming. Je bewust zijn van je eigen emoties is namelijk een essentieel onderdeel van een vaardigheid waar ook al zo'n mooie dure psychologische term voor bestaat: emotieregulatie. Je eigen emoties goed reguleren is belangrijker dan ooit. Want in de huidige tijd worden onze emoties voortdurend getriggerd door eindeloze foto's en filmpjes op LinkedIn, Insta en TikTok over instortende gebouwen, wild-parende mensen of de alleremotioneelste: filmpjes over katten. Vooral na filmpjes die mensen ongemerkt boos maken, ontstaan maar zo impulsieve neigingen om vanuit de onderbuik acuut te reageren – zoals iemand uitschelden voor @#$@-trut of -lul. Zulke reacties zijn zelden schoolvoorbeelden van emotieregulatie; ze wijken flink af van wat diezelfde beppe van mij vroeger propageerde: voordat je reageert, tel eerst even tot tien.

Omwille van de bittere noodzaak om wat kalmte en medemenselijkheid terug te brengen in onze hypernerveuze samenleving is dit misschien wel de belangrijkste 21st-century-skill: dat we, tussen emotie en reactie, de rust en wijsheid opbrengen om onze gevoelens te beschouwen en ze hardop te benoemen – zo van: 'Ah, ik merk dat ik me schaam', of: 'Oh, wat ik nu voel is onmiskenbaar woede.'

Gelukkig toont onderzoek aan dat alexithymie geen aangeboren eigenschap is, maar iets wat je kunt leren. In een emotieregulatietraining leren mensen met afstand te kijken naar hun emoties. Zo van: 'ik bén niet dit gevoel, ik héb slechts een gevoel.' Sterker nog: verbetering in emotieregulatievaardigheden blijkt dé werkzame factor in álle therapievormen – belangrijker zelfs dan de precieze therapievorm zelf. Zodra cliënten dat kunnen, nemen doorgaans hun klachten af, zitten ze beter in hun vel en knappen ook nog al hun relaties op – thuis en op het werk.



Aukje Nauta

Wat voor therapie geldt, geldt ongetwijfeld ook voor loopbaancoaching. Zeker in een tijd waarin we op de werkvloer gemakkelijk schermen met emotioneel beladen termen als 'sociale onveiligheid' en 'angstcultuur'. In organisaties is het daarom broodnodig om emoties goed te leren hanteren. Dus, loopbaancoaches: maak je de essentials van emotieregulatietraining eigen en leer mensen de skill die ik, vanwege mijn voorliefde voor dure termen, maar even benoem als: lexithymie. ■

Aukje Nauta, is zelfstandig organisatiepsycholoog en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Leiden, een leerstoel mogelijk gemaakt door opleidingsinstituut Sioo.



Is het toeval, chemie of vakmanschap?

De klik

Rob Govers

Wie op zoek gaat naar een coach, wil eerst voelen of het klopt. Een oriënterend kennismakingsgesprek van een halfuur en dan is het wachten op het verlossende antwoord van de cliënt: was er een klik? Die vraag klinkt logisch. Maar wat voelt de cliënt dan eigenlijk? En kan een coach bijdragen aan het tot stand komen van die klik?

Het klikgesprek is *bon ton* geworden in coachingsland. In een Volkskrantartikel van 21 april jongstleden las ik een artikel van mediaverslaggever Gijs Beukers over 'de klik'. Hij interviewde de Amerikaanse wetenschapsjournaliste Kate Murphy over haar nieuwe boek *Waarom we een klik hebben: Het mysterie van de menselijke aantrekkingskracht ontrafeld.* Murphy raakte geïnteresseerd in dit onderwerp tijdens het onderzoek voor haar vorige boek *Je luistert niet.* Een neurowetenschapper van de Princeton-universiteit liet haar op een monitor zien dat wanneer tijdens een gesprek de ontvanger, een luisteraar, en de zender, een spreker, elkaar écht begrepen, hun hersengolven op dezelfde golflengte kwamen. "Ik vond dat verbluffend", zegt ze in het interview in *de Volkskrant.*

Interpersoonlijke synchronie

De onderzoekers ontdekten dat mensen die elkaar na een eerste afspraak nog eens wilden zien, niet alleen gelijklopende hersengolven hadden, maar ook een synchrone hartslag, bloeddruk, ademhaling, hormoonregulatie en pupilverwijding. Murphy noemt dit verschijnsel "interpersoonlijke synchronie". In feite is dat het fysiologische fundament van wat wij gewoonweg 'een klik' noemen. Bijzonder is dat mensen de hartslag van de ander helemaal niet kunnen zien. Toch lopen ze synchroon. De meest intrigerende verklaring: mensen nemen onbewust minuscule kleurvariaties in de huid van de ander waar, die de bloedtoevoer en daarmee de hartslag verraden.
De klik is niet slechts een gevoel. Het is een meetbaar, biomedisch, natuurwetenschappelijk proces. En het voltrekt zich volgens de onderzoekers van Princeton razendsnel: mannen en vrouwen weten binnen dertig seconden of ze geïnteresseerd zijn in iemand, zowel professioneel als romantisch. Datzelfde mechanisme speelt ongetwijfeld ook in de eerste ontmoeting tussen coach en cliënt.

Allereerste ontmoeting

Wat Murphy beschrijft vanuit de neurowetenschap, is herkenbaar voor coaches in de dagelijkse praktijk: de kwaliteit van de relatie tussen coach en cliënt is bepalend voor wat er in een begeleidingstraject mogelijk wordt. De verbinding begint of begint niet met de allereerste ontmoeting.

De klik heeft een bewust en een onbewust deel. Bewust is wat waarneembaar is en een cliënt kan verwoorden na afloop van het klikgesprek: "de coach luisterde echt", "hij stelde de juiste vragen" en "ik voelde me niet beoordeeld". Onbewust is datgene wat zich aan het gedrag en de woorden onttrekt en mede doorslaggevend is, namelijk de fysiologische afstemming. Murphy beschrijft dit als het gevoel van veiligheid dat zich vormt nog voordat er één inhoudelijk woord is gewisseld. Beide lagen tellen. En beide lagen worden beïnvloed door de manier waarop de coach aanwezig is in het gesprek.

De centrale vraag in het klikgesprek is er een van vertrouwen: voel ik me veilig genoeg bij deze persoon om mij open te stellen? Die vraag beantwoordt de cliënt niet rationeel. Een cliënt voelt het antwoord.

De klik is niet slechts een gevoel. Het is een meetbaar, biomedisch, natuurwetenschappelijk proces.

Meerdere niveaus

De klik in een coachingsgesprek speelt niet op één maar op meerdere niveaus tegelijk, namelijk bewust en onbewust, verbaal en non-verbaal. Het lichamelijke niveau is het meest basale en het meest onbewuste. Het spreektempo, de warmte in een stem, de manier waarop iemand stilte laat vallen, de houding en het oogcontact. Het zijn allemaal dragers van informatie die de cliënt in de eerste minuten registreert zonder er woorden aan te geven. Een coach die het tempo van de cliënt natuurlijk

volgt, die geen haast uitstraalt en die oprecht aanwezig is in het gesprek, schept de fysiologische condities voor synchronie. Het maken van *rapport*, met andere woorden de wederzijdse ontvankelijkheid die zichtbaar wordt in het spiegelen van non-verbaal gedrag, ontstaat niet door het te forceren maar door er ruimte voor te maken.

Het cognitieve niveau gaat over herkenbaarheid van denkstijl. Herkent de cliënt zijn eigen manier van redeneren terug in de coach, of juist een manier die hem uitdaagt zonder hem te verliezen? De cliënt die analytisch en geordend denkt, kán een intuïtieve coach als stimulerend ervaren. Echter de cliënt kan ook het gevoel krijgen dat de coach hem niet helemaal volgt. Murphy raadt aan om diepe vragen te stellen: niet 'Wat doe je precies in je werk?' maar 'Wat geeft jou energie in wat je doet?' Zulke vragen activeren een andere laag in de cliënt en creëren een ander soort contact.

Waarden

Waarden vormen doorgaans de diepste laag en de meest bepalende voor een duurzame werkrelatie. De coach hoeft de waarden van de cliënt niet te delen, sterker nog, enige spanning kan productief zijn, maar de cliënt moet voelen dat hij als persoon serieus wordt genomen. En vice versa natuurlijk.

In mijn werk als loopbaanadviseur begeleid ik voormalige politieke bestuurders van uiteenlopende politieke pluimage: of het nu gaat om een burgemeester van SGP-huize, een wethouder van Leefbaar Rotterdam of een SP-wethouder. De dieperliggende waarden die aan een vruchtbare samenwerkingsrelatie ten grondslag liggen gaan over respect, vertrouwen, een open houding en het vermogen cliënten te willen begrijpen zonder hen te willen veranderen.

De boodschap van Kate Murphy verwoordt de filosoof Levinas in het vormgeven van de relatie met de cliënt. Levinas spreekt over “de ethische eis van het gelaat van de ander”. De ontmoeting begint wanneer de ander echt als Ander (met hoofdletter A) wordt gezien, niet als een projectie van de eigen verwachtingen of ervaringen.

Condities scheppen

Kan de coach de klik bevorderen? Kate Murphy stelt terecht dat je een klik niet kunt forceren of simuleren. Tegelijkertijd is ze van mening dat je de condities ervoor wel kunt scheppen. Voor coaches is dit onderscheid van groot belang.

De klik bevorderen is iets anders dan de klik ‘spelen’ of fingeren. Een coach die bewust inzet op oogcontact, een warme toon aanslaat en enthousiasme projecteert om 'likeable' over te komen, creëert daarmee geen synchronie. Dan simuleert de coach de klik. De cliënt voelt dat verschil, al kan hij dat niet altijd benoemen. Echte aanwezigheid laat zich niet imiteren.

Wat een coach wél kan doen, is de ruimte voor verbinding openhouden. Dat begint bij het loslaten van de eigen agenda in het klikgesprek. Niet bewijzen dat je de juiste coach bent, niet indruk maken met methoden en referenties, maar oprecht nieuwsgierig zijn naar de persoon tegenover je. Murphy noemt dit luisteren met volle aandacht, gecombineerd met vragen die de diepte in gaan. Ze illustreert het zelf wanneer ze beschrijft hoe ze tijdens een bezoek aan de Keukenhof spontaan een gesprek aanknoopt met een Poolse bezoekster. “Aan het einde hadden we een klik”, zegt ze. De ontmoeting was niet gepland of geforceerd en was mogelijk gemaakt door echte aanwezigheid en oprechte nieuwsgierigheid.

Een tweede invalshoek is de bereidheid van de coach om zichzelf te tonen. Niet de coachende persona, maar de mens. Zelfonthulling, bescheiden zelfopenbaring, bijvoorbeeld een gedeelde ervaring of een eerlijke reactie, maakt de coach ontvankelijker en verkleint de afstand. Cliënten kiezen niet alleen een professional of een methode, ze kiezen een mens.

De cliënt zelf

Er is nog een dimensie die zelden wordt benoemd: de klik zegt ook iets over de cliënt zelf. Met wie klikt hij wél, en waarom? En met wie juist niet, terwijl die coach objectief gezien wellicht geschikter is voor zijn vraag?

In loopbaancoaching werken wij vaak met cliënten die op een kruispunt staan. Hun manier van contact maken, van vertrouwen geven of juist afhouden, weerspiegelt soms precies de patronen die in het traject centraal zullen staan. De cliënt die bij geen enkele coach 'een klik' voelt, draagt misschien een overtuiging met zich mee die hem belet hulp te ontvangen. En de cliënt die onmiddellijk klikt met iemand die hem volledig bevestigt, zoekt misschien eerder een spiegel dan een gids.

Tot slot

De klik is allesbehalve een mysterie dat zich onttrekt aan kennis of reflectie. Er is een fysiologisch fundament, een relationele structuur en een diepere laag van waardenresonantie. Tegelijk zit er magie bij. En dat is misschien het mooiste aan het werk van de coach: dat we een context kunnen scheppen waarin die magie een kans krijgt zonder haar te kunnen afdwingen.

Het klikgesprek is niet alleen een selectiemoment. In feite is het al het begin van het coachingstraject. De beste voorbereiding daarop is geen voorbereiding in de gebruikelijke zin. Het is echt aanwezig zijn en oprecht luisteren. En de cliënt die tegenover je zit, zien als de Ander zoals hij is. ■

Rob Govers is redactielid van LoopbaanVisie.

COLOFON

LoopbaanVisie
Onafhankelijk vakblad voor de loopbaanprofessional
ISSN 1879-9663

LoopbaanVisie wil professionals in loopbaanbegeleiding en mobiliteit inspireren en uitdagen tot hoogwaardige beroepsuitoefening. Met verrassende interviews, luchtige artikelen, informatieve recensies en kritische beschouwingen informeert het tijdschrift over wetenschappelijk onderzoek en maatschappelijke trends die het vak vorm en inhoud geven.
www.loopbaan-visie.nl

LoopbaanVisie is een uitgave van Kloosterhof Uitgeverij B.V.
Napoleonsweg 128A,
6086 AJ NEER
T. 0475-597151
F. 0475-597153
info@kloosterhof.nl
www.kloosterhof.nl

UITGEVERIJ KLOOSTERHOF

Hoofdredactie
Marlies van Venrooij
hoofdredacteur@loopbaan-visie.nl

Eindredactie
Liesbeth Rienties

Redactie
Marieke Genard
Rob Govers
Laura Grinwis
Tineke van Kooten
Bianca Mackintosh
Meike Oosterwegel
José Otten

Adviescommissie
Lenneke Brouwers (Noloc)
Gert van Brussel (VBC talent development)
Luk DeWulf (Kiezen voor talent)
Beatrice van der Heijden (Radboud Universiteit Nijmegen)
Maarten Freriks (ID-plein)
Geeske te Gussinklo (Nobco)
Ester Leibbrand (Loopbaanbureau SAM&)
David Meulemans (VDAB)
Jouke Post (Saxion)
Jan Schuitemaker (The Careercoach)
Cristel van de Ven (Factor Vijf)
Marijke Verbruggen (KU Leuven)

Bladmanagement en redactiesecretariaat
Liesbeth Rienties
liesbeth@ kloosterhof.nl

Vormgeving
Marie-José Verstappen
marie-jose@kloosterhof.nl
Annemieke Peeters
vormgeving@kloosterhof.nl

Marketing
Eric Vullers
T. 0475-597151
eric@kloosterhof.nl
www.kloosterhof.nl

Administratie
Papieren abonnement
Abonnementsprijs: € 59,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 69,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.loopbaan-visie.nl.
Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

Digitaal abonnement
Abonnementsprijs: € 25,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in PDF vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:
Yvonne van Pol
T. 0475-600944
F. 0475-597153
yvonne@kloosterhof.nl
www.loopbaan-visie.nl

Verschijningsdata
Jaargang 17
Nr. 4 eind oktober 2026

Aanleveren kopij
Jaargang 17
Nr. 4 eind augustus 2026

Reserveren en aanleveren advertenties
Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© LoopbaanVisie. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

In het volgende nummer van LoopbaanVisie met als thema:

Ontwikkelbaarheid

- Ontwikkelbaarheid het ongemak van leren
- Inzetbaar met een haperend geheugen
- Het ecosysteem van startende ondernemers

Verdere bijdrage van o.a.
Gert van Brussel, Astrid Kraal, Erik Beelen en Debby Lux

www.loopbaan-visie.nl

De vierde uitgave van 2026 verschijnt medio oktober

Als je kiest voor **inhoud.**



49,05

Louis van Kessel & Sonja Vlaar
SUPERVISIE VOOR COACHES
Een kwaliteitswaarborg voor coaching
Coaching is niet meer weg te denken uit onze samenleving, maar hoe de kwaliteit van coaching te borgen? Supervisie voor coaches biedt het antwoord. Dit handboek laat zien hoe supervisie een krachtig instrument is om de professionaliteit, ethiek en vitaliteit van coaches te waarborgen en te versterken.



27,25

Mieke Verbaarschot & Anna van der Horst
Career Story Interview
Effectief naar betekenisvol werk
Cliënten die werken met het Career Story Interview zijn onder de indruk van de zeggingskracht van verhalen. Voor hen lijkt CSI in de praktijk bijna magisch te werken. Het is misschien wel het kortste loopbaantraject met zoveel diepgang. Dit handboek biedt professionals de nodige kennis en handvatten om met succes het Career Story Interview toe te passen.



17,50

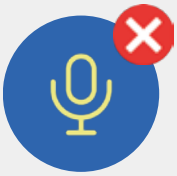
Jan de Dreu
Het 2-gesprek
Hoe een 2-gesprek bevrijdend kan zijn
Dit boekje is bedoeld als geschenk. Zelf ben ik dankbaar voor alle kennis en ervaringen die mij geschonken zijn. In de eindfase van mijn professionele leven wil ik op mijn beurt die kennis doorgeven. Aan professionals van diverse pluimages. In de hoop en de wens dat ieder van jullie je eigen meesterschap ermee voedt. En zo je cliënten, medewerkers of welke afnemer ook helpt een vrijer mens te worden.

Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: **coachboeken.nl**

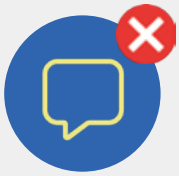
www.kloosterhof.nl

Nog een AI-tooltje?

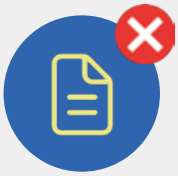
Nee, dank je.



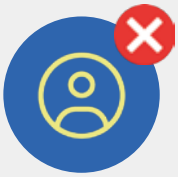
Notulist



Chatbot



Rapportage



Cv opstellen

Informatie knippen en plakken was al niet leuk.
Waarom zou je dat vanuit een AI-tool dan wel doen?



Rapasso is het AI-gedreven cliëntvolgsysteem.

Alle AI-tools die jij nodig hebt in één systeem,
met actuele context van het hele traject.

- Ontwikkeld met loopbaanprofessionals
- Geen losse tools, maar één vertrouwd systeem
- Alle data blijft veilig binnen Rapasso

Zo gemakkelijk kan het zijn.
Scan en ontdek de AI-assistent van Rapasso.

AVG-proof • EU-hosted • Conform de AI Act

rapasso