



Loopbaankeuzen, loopbaanbegeleiding en het brein:

Complexe materie

Tom Luken & Frans Meijers

Hoe is het brein van invloed op loopbaankeuzen? En welke consequenties heeft dat voor het begeleiden bij dergelijke keuzen? In het vorige nummer van LoopbaanVisie probeerden Marinka Kuijpers en Ria van Dinteren die vragen te beantwoorden. Het werk van Kahneman (2011) over twee denksystemen vormt hun belangrijkste basis. Naar onze mening zijn de ideeën van Kahneman echter slechts beperkt van toepassing op loopbaankeuzen. Bovendien behandelt het artikel het gedachtegoed van Kahneman niet evenwichtig. Onze overwegingen brengen ons tot andere aanbevelingen. Wij beginnen met een weergave van de essentie van de boodschap van Kuijpers en Van Dinteren.

Twee denksystemen

Kuijpers en Van Dinteren gaan uit van het door Kahneman (2011) uitgewerkte onderscheid in twee 'denksystemen'. Systeem 1 werkt automatisch (dus zonder bewuste sturing of controle), snel en onbewust. Systeem 2 werkt langzaam, bewust en rationeel. Een belangrijk verschil tussen beide systemen is dat 1 moeiteloos werkt, terwijl 2 inspanning kost. Daarom gebruiken mensen bij voorkeur Systeem 1. Systeem 2 wordt pas ingeschakeld als het nodig is.

Ook bij loopbaankeuzen gebruiken mensen volgens Kuijpers en Van Dinteren bij voorkeur Systeem 1. Dit brengt volgens hen veel nadelen met zich mee. Mensen gaan afwijken van gemaakte plannen omdat ze beïnvloed worden door emoties, de waan van de dag of de omgeving. Ze maken keuzen die berusten op niet-gecheckte beelden. Ze zijn gevoelig voor vooroordelen, et cetera.

Om meer bewuste en daardoor betere keuzen te kunnen maken moeten individuen, volgens Kuijpers en van Dinteren, leren te reflecteren, dat wil zeggen Systeem 2 in te schakelen. "Als de hogere delen van ons brein niet betrokken zijn bij de besluitvorming, zijn keuzes min of meer toevallig", aldus de auteurs. Daarom staat bij hen reflecteren centraal, ook al is dit niet makkelijk. Zij refereren aan Ericsson (1996), die bekendstaat om zijn uitspraak dat mensen wel 10.000 uur gericht moeten oefenen om ergens echt goed in te worden. Kuijpers en Van Dinteren bepleiten het leren te reflecteren door stelselmatig te oefenen met het terugkijken naar ervaringen. "Het is te vergelijken met het rijden over een nieuwe zandweg: het voelt ongemakkelijk, niet prettig en niet vanzelf ... het is nodig om verschillende keren 'de zandweg' over te gaan zodat een 'verharde weg' ontstaat en op den duur zelfs een 'snelweg'."

Twee soorten keuzen

Het boek van Kahneman gaat grotendeels over het inschatten van kansen en het maken van keuzen in economische contexten waarbij er uiteindelijk een beste oplossing is. Het gaat om situaties die niet ambigu zijn. 'Beter' betekent 'correcter'. De juiste keuze is af te leiden uit de gegevens, ongeacht de persoon die kiest.

Loopbaankeuzen hebben echter een wezenlijk ander karakter. De wereld is ambigu en welke loopbaan 'beter' is, hangt sterk af van de kenmerken en motieven van de betreffende persoon.

Er is dus sprake van twee wezenlijk verschillende soorten beslissingen die op heel verschillende manieren moeilijk zijn. De eerste soort, ook wel 'veridical decision-making' genoemd, is uitvoerig onderzocht in de 'behavioral economics' benadering door wetenschappers als Kahneman. 'Adaptive decision-making' is echter nog nauwelijks onderzocht (Goldberg, 2011). Het werk van Kahneman zegt weinig over de vraag hoe iemand op de beste manier een commitment aangaat als het ene scenario niet intrinsiek beter is dan het andere (zoals bij loopbaankeuzen). Dergelijke keuzen kunnen niet worden afgeleid, maar moeten worden gemaakt.

Systeem 2 is niet beter dan Systeem 1

Kuijpers en Van Dinteren hebben een duidelijke voorkeur voor Systeem 2. Zij denken ten onrechte dat Systeem 2 beter weet wat goed is voor de persoon dan Systeem 1. Kahneman zelf deelt die duidelijke voorkeur voor Systeem 2 niet. Op diverse plaatsen roemt hij de kwaliteit van de razendsnelle en moeiteloze oordelen van Systeem 1. Op andere plaatsen hekelt hij intrinsieke fouten van Systeem 2, bijvoorbeeld op het gebied van overmatig vertrouwen in de illusie van begrip. En van narratieve vertekening, als "onvermijdelijk product van onze voortdurende pogingen om de wereld te begrijpen" (p. 107). Kahneman beschrijft hoe wij ons ten onrechte identificeren met het terugblikkende zelf ten koste van het ervarende zelf en hoe dat tot 'absurde keuzen' leidt (p. 441). Hij spreekt in dat kader van de "tirannie van het terugblikkende zelf" (p. 410). Te vrezan valt dat de benadering van Kuijpers en Van Dinteren deze identificatie en tirannie nog versterkt. Zij trekken zich niets aan van de negatieve gevolgen die reflecteren kan hebben, bijvoorbeeld op het gebied van piekeren, 'rumineren' en uiteindelijk depressie (Luken, 2015; Lenggelle, Luken & Meijers, 2016). Systeem 1 heeft veel weg van 'het slimme onbewuste' (Dijksterhuis, 2008). Dit systeem benut de levenslange ervaring van de persoon. Diens keuzen zijn dan wel razendsnel maar beslist geen toeval, zoals Kuijpers en

Van Dinteren suggereren. Er bestaat overvloedig bewijs dat ruimte geven aan onbewuste denkprocessen dikwijls betere beslissingen oplevert dan bewust nadenken (Strick e.a., 2011). In simpele situaties (bijvoorbeeld het kiezen van ovenwanten) is Systeem 2 wel superieur. Maar in complexe, ambigue of veranderende situaties schiet de capaciteit van Systeem 2 tekort. Het kan alleen functioneren door de situatie te 'bevriezen' en te simplificeren, met alle gevolgen van dien. De snelle, automatische, parallelle processen van Systeem 1 zijn in dergelijke situaties onmisbaar. Systeem 2 kan dan zelfs een belemmerende rol spelen bijvoorbeeld omdat het denken het voelen - een belangrijke grondslag voor 'adaptive decision-making' - vervormt (Chin & Schooler, 2008).

Reflecteren en het brein

Het oefenen van een vaardigheid impliceert automatisering. Dat betekent dat minder hersengebieden op een effectievere manier het werk gaan verzetten. Het paradoxale gevolg van stelselmatig oefenen van reflecteren zal zijn dat het Systeem 2 proces verandert in een Systeem 1 proces (Tiemeyer, 2011). Anders geformuleerd: hoe beter ingeoeffend, des te kleiner de rol van de prefrontale cortex. De voorgestelde 'reflectieve snelwegen' zullen daarmee het subtiele innerlijke gemurmel (de 'zandpaden') wegdrukken, dat we volgens Goleman (2013) moeten opvangen om ons door het leven te leiden. Voor het aanpassen aan nieuwe omstandigheden is de rechterhersen helft cruciaal (McGilchrist, 2009). In een steeds turbulenter wordende samenleving zal het bijstellen of opgeven van plannen steeds vaker nodig zijn voor succesvolle loopbaanontwikkeling. Werk dat codificeerbaar is en volgens regels plaatsvindt, wordt steeds meer overgenomen door geautomatiseerde systemen. Vermogens waarbij de rechterhersen helft de hoofdrol speelt (bijvoorbeeld creativiteit, empathie en reageren in nieuwe, onbekende situaties) zullen nog lang moeilijk te automatiseren zijn en zullen dan ook meer waarde hebben op de arbeidsmarkt van de toekomst. Dat pleit ervoor om juist de rechterhersen helft, die bij kinderen sowieso sterker functioneert dan de linkerhersen helft, in het onderwijs te beschermen tegen een overmaat aan te leren regels en routines.

Alternatieve aanbevelingen

Kern in onze aanbevelingen is: meer evenwicht. In de eerste plaats tussen Systeem 1 en 2. Met het voorafgaande willen we zeker niet beweren dat Systeem 2 onbelangrijk is. Het kritische, rationele denkvermogen is ook bij loopbaankeuzen een machtig instrument. Met McGilchrist (2009) stellen wij echter dat het instrument niet de macht moet grijpen. Dat risico lopen we als we het eenzijdig stimuleren. Concreet betekent dit: meer aandacht voor ervaren, voelen en intuïtie, meer ruimte voor de rechterhersen helft en minder stelselmatig reflecteren.

In de tweede plaats stellen wij meer evenwicht voor tussen verleden, heden en toekomst. Kuijpers en Van Dinteren benadrukken het terugblikken. Een risico van conclusies trekken op basis van het nog korte verleden van de leerling met hun nog onrijpe brein, is 'foreclosure', dat wil zeggen een voortijdig afgesloten identiteitsontwikkeling. Dit kan een levenslang blok aan het been zijn bij loopbaanontwikkeling. Ons standpunt is dat bewust ervaren in het hier en nu en dromen en denken over mogelijke toekomst minstens even belangrijk zijn. Positieve effecten van mindfulness op de ontwikkeling van een arbeidsidentiteit, zelfsturing en explorerend gedrag zijn aangetoond (Sharona & David, 2008; Vansteenkiste & Ryan, 2013). Evenals de noodzaak van vooruitdenken voor een voorspoedige loopbaanontwikkeling (Van Vianen, 2013). "The most useful and important functions of conscious thought are ... for simulating events, especially ones away from the immediate present," aldus Baumeister en Masicampo (in Tiemeyer, 2011, p. 41).

Conclusie

Een belangrijke uitdaging voor wetenschappers is het beter begrijpen van de werking van de verschillende systemen in ons denken en in onze hersenen. Voor loopbaanprofessionals ligt de uitdaging naar onze mening in het stimuleren van een betere samenwerking en integratie van die systemen. Voor voorspoedige loopbaanontwikkeling is betrokkenheid van het hele brein noodzakelijk. Wanneer men, overigens geheel in lijn met de heersende economische en 'consciouscentric' cultuur

in onderwijs en maatschappij, 'partij kiest' voor Systeem 2, zijn we op de verkeerde weg. ■

Literatuur

- Chin, J. M., & Schooler, J. W. (2008). Why do words hurt? Content, process, and criterion shift accounts of verbal overshadowing. *European Journal of Cognitive Psychology*, 20(3), 396–413.
- Dijksterhuis, A. (2008). *Het slimme onbewuste: Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Ericsson, K. (1996). *The road to excellence*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Goldberg, E. (2009). *The New Executive Brain: Frontal Lobes in a Complex World*. New York: Oxford Press.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York: Harper.
- Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Lengelle, R., Luken, T., & Meijers, F. (2016). Is self-reflection dangerous? Preventing rumination in career learning. *Australian Journal of Career Development*, 25(3), 99–109.
- Luken, T. (2015). De schaduw van reflectie. In M. Boer, M. Hoonhout, & J. Oosting (red.), *Supervisie-kunde meerperspectief* (pp. 147-161). Deventer: Vakmedianet.
- McGilchrist, I. (2009). *The Master and his Emissary: The Divided Brain and the Making of the Western World*. New Haven/London: Yale University Press.
- Sharona, J., & David, L. (2008). Mindfulness as a Coping Mechanism for Employment Uncertainty. *Career Development Quarterly*, 57(38), 22–27.
- Strick, M., Dijksterhuis, A., Bos, M. W., Sjoerdsma, A., Van Baaren, R. B., & Nordgren, L. F. (2011). A Meta-Analysis on Unconscious Thought Effects. *Social Cognition*, 29(6), 738-762.
- Tiemeyer, W. L. (2011). *Hoe mensen keuzes maken: De psychologie van het beslissen*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280.
- Vianen, A. E. M. van. (2013). *Dynamische loopbanen: Een kwestie van vooruitkijken*. Assen: Van Gorcum.



Tom Luken

Tom Luken is arbeids- en organisatiepsycholoog en zelfstandig onderzoeker en adviseur bij loopbaanvraagstukken.



Frans Meijers

Frans Meijers is onderwijssocioloog en zelfstandig onderzoeker, trainer en adviseur bij loopbaanvraagstukken.
www.frans-meijers.nl