

Loopbaanbegeleiding: sleutel voor competentieontwikkeling

“Vitale werknemers zijn de beste investering bij innovatie”, stellen Josephine Engels en Yvonne Heerkens in hun essay op ScienceGuide. In het navolgende wordt deze stelling ondersteund en uitgebreid: *“Investeren in doelgerichte motivatie van leerlingen, studenten en werkenden is essentieel voor de totstandkoming van een succesvolle kenniseconomie”*. Vertrekpunt is het toekomstbeeld van het Innovatieplatform.

De toekomstvisie van het Innovatieplatform

In 2003 is het Innovatieplatform opgericht. Achttien kopstukken uit politiek, bedrijfsleven en wetenschap werken onder leiding van minister-president Balkenende aan het versterken van de innovatiekracht. Versterkt met Wouter Bos gaat het Innovatieplatform onder het nieuwe kabinet door. Mega-investeringen worden voorgenomen. Nederland moet een concurrerende kenniseconomie worden. Het afgelopen jaar is onder meer een Toekomstvisie opgesteld. Deze visie beschrijft hoe Nederland er in 2027 uit moet gaan zien en stelt: *“Mensen doen wat ze leuk vinden en zijn daardoor productiever en minder vaak ziek... Werken zien de mensen niet in eerste instantie als ‘de kost verdienen’, maar vooral als een bijdrage leveren aan de samenleving... De werknemer van 2027 neemt ook meer de verantwoordelijkheid voor zijn eigen ontwikkeling zowel qua kennis als voor het onderhouden van zijn netwerk... Daarmee legt deze de basis voor zijn of haar werkzekerheid...”*

Een aansprekend toekomstbeeld. Maar hoe realistisch is het?

Voor de stelling dat mensen het heel leuk kunnen vinden om bijdragen te leveren aan de samenleving bestaat overvloedig bewijs. Dat mensen het vermogen hebben om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen ontwikkeling is minder vanzelfsprekend. Zelfs talloze politici en ‘captains of industry’, mensen die gewend zijn een visie te hebben op grote ontwikkelingen en deze over langere termijnen aan te sturen, zeggen over hun eigen verleden dat het puur toeval was en over hun eigen toekomst, dat zij niet aan planning doen.

Zelfsturing is problematisch en dat hoeft geen verwondering te wekken. Het is immers nieuw in de geschiedenis dat gewone mensen over zoveel dingen nu zelf moeten nadenken en beslissingen moeten nemen. Om het toekomstbeeld van het Innovatieplatform kans van slagen te geven zullen mensen een aantal dingen moeten leren. Het onderwijs zal hiervoor een basis moeten leggen, maar daarna zal het leerproces verder moeten gaan. Het gaat onder meer om:

- Een beter besef ontwikkelen van wat je gelukkig maakt. Bijvoorbeeld onderscheid maken tussen wezenlijke, authentieke behoeften (zoals positieve betekenis hebben voor anderen) en behoeften die niet wezenlijk en authentiek zijn (zoals de behoefte om dezelfde kleding of attributen te hebben als anderen).
- Een persoonlijke visie ontwikkelen en voortdurend bijstellen op de eigen affiniteiten en capaciteiten voor leven en samenleving.
- Keuzes maken en sturing uitoefenen op het eigen ontwikkelingsproces.

Realiteit in onderwijs en arbeid

Onder meer uit eigen onderzoek weet ik dat zowel bij onderwijsvolgenden als bij werkenden sprake is van grote loopbaanproblemen en dat daar onvoldoende professionele hulp of begeleiding bij wordt geboden. Enkele illustraties:

In de ROC's mist een groot deel van de leerlingen richtinggevoel en betrokkenheid bij wat ze leren. Er zijn veel problemen met motivatie. Toeval en volstrekt irrelevante aspecten (bijv. de uitrusting van de kantine) spelen een hoofdrol bij keuzes. Grosso modo beëindigt één op de drie deelnemers in het MBO de gestarte opleiding voortijdig. Na wel voltooide opleidingen kiest bij de overstap van VMBO naar MBO 25% van de leerlingen branchevreemd (bijv. van economie naar zorg of vice versa). Bij de overgang van MBO naar HBO is dat 30%. Veel leerlingen in het beroepsonderwijs zijn 'onderwijs-nomaden'. In het algemeen vormend en hoger onderwijs is het niet veel beter.

Recent, grootschalig onderzoek van Meijers, Kuijpers en Bakker laat opnieuw duidelijk zien, dat (1) goede loopbaanbegeleiding bijdraagt aan betere motivatie, het verminderen van voortijdig schoolverlaten, de totstandkoming van een arbeidsidentiteit en betere studie- en beroepskeuzen; (2) goede loopbaanbegeleiding in het VMBO en MBO praktisch niet bestaat (slechts in 3 van de onderzochte 226 groepen is hiervan sprake).

'Iedereen' vindt het bestrijden van voortijdige uitval uit het onderwijs belangrijk. Het belang van goede loopbaanbegeleiding wordt met name sinds de commissie Boekhoud in onderwijs- en overheidskringen algemeen onderschreven. Alleen: het gebeurt niet, althans niet op de goede manier. Het adagium 'de loopbaan centraal' wordt in het beroepsonderwijs te vaak institutioneel geïnterpreteerd: men doet moeizame pogingen tot betere aansluiting tussen onderwijsinstellingen in plaats van de leerling in staat te stellen (met instrumenten en begeleiding) om zelf vorm en richting te leren geven aan zijn of haar (studie)loopbaan. Ook de overheid vat loopbaanbegeleiding vaak te beperkt op, namelijk als voorlichting.

In de wereld van het werk is het niet veel anders. Niet alleen werkgevers, maar ook overheid en werknemersorganisaties onderschrijven het belang van 'employability'. Men denkt hierbij echter te veel aan flexibiliteit, mobiliteit, inzetbaarheid, formele scholing en erkenning van verworven competenties. Men benadert de werknemer te veel als een passief object dat in moet stemmen met de verlangens van de werkgever. Duurzame werkzekerheid impliceert kennis- en netwerkontwikkeling, zoals ook het Innovatieplatform stelt. Als een werknemer altijd 'ja' zegt, dreigt verzanding van zijn of haar ontwikkeling bij gebrek aan richting en daarmee gebrekkige opbouw van expertise. Zelfs burnout en arbeidsongeschiktheid kunnen het gevolg zijn van een te gewillige houding van de werknemer. Zonder voorbij te willen gaan aan het belang van flexibiliteit, moet het bij employability in de kern gaan om doelgerichte competentieontwikkeling.

Weinig volwassenen hebben duidelijke en realistische toekomstplannen. Werknemers worden niet of nauwelijks gestimuleerd of ondersteund bij het ontwikkelen van loopbaangerichte competenties. Het initiële onderwijs wekt in veel gevallen een levenslange weerstand op tegen leren. Volgens het promotieonderzoek van Nynke Wijnants onder bijna 1300 ondervraagden (hoger opgeleiden in de leeftijd van 25-35 jaar met minimaal 1 jaar werkervaring) is maar liefst 74% niet tevreden over hun huidige baan. Driekwart van de ondervraagden voelt zich niet voldaan over de balans tussen werk en privé. De helft van de dertigers voelt zich gespannen en maar liefst 82% geeft aan niet goed in zijn vel te zitten. Bijna de helft van de dertigers denkt baat te hebben bij loopbaanadvies, maar slechts weinigen krijgen dit."

Als men al niet ziek wordt, dan is er in veel gevallen sprake van 'mentaal verzuim' of soms zelfs van al dan niet bewuste sabotage van het arbeidsproces. Slechts twee op de tien werknemers willen volgens recente cijfers van het CBS doorwerken tot hun 65^{ste}. De grootste demonstratie van de afgelopen 25 jaar (250.000 à 300.000 mensen op 2 oktober 2004 op het Museumplein te Amsterdam) draaide om

weezin tegen plannen om vervroegde pensionering te beperken. Mobiliseert niets mensen in Nederland meer dan de wens om niet te hoeven werken? Er lijkt in veel gevallen iets fundamenteels mis te zijn in de relatie van mensen met werk. De afstand tot het beeld van de Toekomstvisie is groot. Hoe kan deze in 20 jaar overbrugd worden?

Probleem, dreiging en sleutel

Door te werken leveren mensen een bijdrage aan het grotere geheel van de samenleving. Veel mensen zijn zich er niet van bewust hoe noodzakelijk het is om op deze manier mee te doen, ook voor hun eigen levensgeluk. Veel jongeren en volwassenen zijn een groot deel van hun leven in onderwijs en arbeid bezig met dingen die hen niet werkelijk interesseren. Loopbaanontwikkeling verloopt veel te vaak via een ongerichte en ongegeleide ‘trial and error’ manier. Dit kan goed gaan, maar meestal is sprake van een ontstellend verlies aan talent, productiviteit, geld en levensvreugde. Dat kan beter! Iedereen weet dat je veel makkelijker en beter leert, als het gaat om dingen waarin je echt, vanuit jezelf, gemotiveerd bent. Leren gaat dan bijna vanzelf. Ook in wetenschappelijk onderzoek blijkt steevast, de laatste jaren duidelijker dan ooit, hoe belangrijk voor succes ‘intrinsieke’ motivatie is, d.w.z. echt iets hebben met het onderwerp, er echt in geïnteresseerd zijn. Dan beklijft en groeit kennis. De kennis krijgt dan structuur op een motivationele basis, verbonden aan de kern van de persoon. Als er geen motivatie is of als de motivatie slechts ‘extrinsiek’ is (bijv. alleen voor het diploma leren), dan zakt de kennis na het proefwerk of examen als los zand in elkaar. Uitval dreigt bij de geringste tegenslag. Het probleem is dat veel mensen, jongeren én volwassenen, hun eigen motivatie niet kennen en onvoldoende worden geholpen om het te ontdekken en te ontwikkelen. Zij weten niet wat zij willen bijdragen aan de samenleving of sterker nog: zij weten niet *dat* zij iets willen bijdragen.

Het Innovatieplatform wil vele miljarden euro’s extra per jaar investeren in het onderwijs. Een goed idee, maar wat nu gebeurt is volgens Ronald Plasterk (De Volkskrant, 16 juni 2006) “... *dat in het kader van de kenniseconomie er met grote bakken geld wordt gegooid zonder dat er een fatsoenlijke analyse is van het probleem, van de gewenste oplossing en van de effecten van het gevoerde beleid. Hiermee vergeleken was de besluitvorming over de Betuwelijn het toppunt van rationaliteit.*”

Hoe kan gewaarborgd worden dat de nu geplande investeringen meer zullen opleveren dan de zestien miljard die in ‘Mainport Holland’ zijn geïnvesteerd? Hoe is te voorkomen dat men kennis doelloos heen en weer schuift en zo opslaat dat het al snel bederft of onvindbaar wordt? Hoe te bereiken dat kennis structuur en groei krijgt en niet, zoals nu in de breinen van menig ROC student en te flexibele werknemer gebeurt, op grote schaal verloren gaat?

De sleutel voor rendementsverbetering in het onderwijs en competentieontwikkeling t.b.v. de kennis-samenleving ligt in gemotiveerde loopbaanontwikkeling van individuen.

Waarom de sleutel nu niet werkt

- Loopbaanontwikkeling is een ingewikkeld fenomeen. Bovendien wordt het in hoog tempo ingewikkelder door allerlei culturele en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de toename in aantal en diversiteit van keuzemogelijkheden, de toename van individuele vrijheid en de afname van richtinggevende krachten. Er wordt vanuit moeilijk verenigbare paradigma’s naar loopbaanontwikkeling gekeken. Er zijn onder meer sociologische, economische, filosofische en veel psychologische aspecten aan te onderkennen. Het valt niet onder één wetenschap.
- Het valt ook niet onder één ministerie. Loopbaanontwikkeling vindt doorlopend plaats in onderwijs, arbeidsproces en leven bij:
 - o keuze basisschool en vmbo/havo/vwo..
 - o keuzes leerweg, sector, stage, profiel en vakken...
 - o beroepskeuze...

- keuze vervolgopleiding of studie...
- keuzes m.b.t. banen, doelen, tactieken, functies, medewerkers, projecten, opleidingen/trainingen, switches, promotie en demotie, bij conflicten en gezondheidsproblemen en bij (re)integratie en uitstroom...
- keuzes in de privé-sfeer die nauw met de loopbaan samenhangen (levenspartner, kinderen, woonplaats, nevenactiviteiten)...

Vooraf de ministeries van Onderwijs, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Economische Zaken en Volksgezondheid, Welzijn en Sport zijn bij loopbaanontwikkeling betrokken of zouden dat moeten zijn. Overkoepelende instellingen als de Leerstoel Beroepskeuzepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam, de Interdepartementale Stuurgroep en de Raad voor Studie- en Beroepskeuze zijn in de twee laatste decennia van de vorige eeuw opgeheven.

- Allerlei functionarissen bieden loopbaanbegeleiding, veelal zonder hiertoe goed opgeleid te zijn. Er zijn wel verenigingen en brancheorganisaties en instituten voor kwaliteitsbewaking, maar kwaliteit wordt niet, gebrekkig of tegenstrijdig gedefinieerd. Het werkveld is versnipperd, er is geen professie.
- Onderwijsinstellingen ervaren onvoldoende belang bij de loopbaanontwikkeling van hun leerlingen/studenten. De horizon van hun belang reikt vaak niet verder dan het diploma. Daarop worden ze afgerekend. Goede loopbaanbegeleiding wordt soms zelfs als tegenstrijdig aan het belang van de instelling opgevat, bijvoorbeeld als de leerling/student een andere opleiding overweegt. Voor arbeidsorganisaties geldt iets vergelijkbaars: werkgevers vrezen nogal eens dat het stimuleren van loopbaanontwikkeling leidt tot ongewenst verloop. Ook bij reïntegratie van werklozen en arbeidsongeschikten staat de korte termijn voorop (mensen zo snel en goedkoop mogelijk aan een baan helpen) in plaats van een duurzame lange termijn ontwikkeling.
- Loopbaanbegeleiding kost mensen. Leerlingen, studenten en werknemers kunnen of willen, uitzonderingen daargelaten, de kosten zelf niet opbrengen. Het Europees Sociaal Handvest garandeert het recht op loopbaanbegeleiding. In artikel 9 verplichten de lidstaten zich ervoor te zorgen dat iedereen (jong en volwassenen, gezond en gehandicapt...) kosteloos begeleiding kan krijgen bij het oplossen van problemen rond beroepskeuze en de ontwikkeling in het werk. In ons land is hieraan echter nooit uitvoering gegeven. Sterker nog: de voorzieningen die vanaf 1912¹ waren opgebouwd, zijn vanaf 1987² weer afgebroken.
- Het wordt onder deze omstandigheden door commerciële partijen niet verantwoord geacht om te investeren in noodzakelijke innovatie van loopbaaninstrumenten en in het uitbreiden van de uitvoering van loopbaanbegeleiding. Veel mensen krijgen niet de begeleiding die zij nodig hebben. Waar wel sprake is van begeleiding zijn de methoden en instrumenten veelal ouderwets en/of amateuristisch.
- De overheid kiest al enkele decennia voor een terugtrekkende opstelling.

Wat nodig is

Deze oorzaken zijn niet een twee drie verholpen. Bij levenslange loopbaanontwikkeling hebben vooral twee partijen belang: het individu en de samenleving als geheel. Het individu heeft geen geld en de overheid trekt zich terug. Partijen die wel geld hebben (bedrijven) of daarvoor krijgen (onderwijsinstellingen, UWV) hebben of zien onvoldoende belang in loopbaanontwikkeling. Wat ongetwijfeld zou helpen is als de rijksoverheid zou erkennen dat zij belang heeft bij en medeverantwoordelijk is voor begeleiding bij loopbaanontwikkeling. Zij moet zorgen voor investeringen in kennis, innovatie van instrumenten en uitbreiding en kwalitatieve verbetering van de uitvoeringspraktijk.

¹ Opening eerste bureau voor voorlichting over beroepskeuze te Den Haag.

² Vervanging van een slechte subsidieregeling door een catastrofale.

Wat verder zou helpen is betere communicatie tussen (internationale) wetenschappers, ontwikkelaars van methoden en instrumenten en mensen die in de praktijk werken. Het zou goed zijn als hiervoor een 'platform' werd ingericht.

Wat tot slot zou helpen is dat er een aansprekend verhaal en model komt dat de huidige, wetenschappelijk gefundeerde inzichten over loopbaanontwikkeling met elkaar verbindt en handen en voeten geeft. Een dergelijk verhaal en model zal richting geven aan de vernieuwing. En het zal helpen om tot meer consensus te komen over wat goede loopbaanbegeleiding is en hoe men deze het best kan bevorderen en bewaken. Loopbaanadviesing moet een sterkere professie worden.

Het resultaat zal zijn dat in onderwijs- en arbeidsorganisaties structureel effectief aandacht wordt gegeven aan loopbaanontwikkeling. Daarbuiten bestaan voor ieder die dit wil, mogelijkheden om een kosteloos of betaalbaar, onafhankelijk loopbaanadvies in te winnen. De loopbaanontwikkeling van individuen wordt hierdoor bevorderd, wat resulteert in meer zelfkennis, sterkere en duidelijkere motivatie en keuzes die op individueel en collectief niveau meer opleveren. Kennisopbouw krijgt structuur. De directe en indirecte opbrengsten van doelmatiger leer- en ontwikkelingsprocessen zullen de kosten ver overtreffen. Met dit alles zal zijn voldaan aan enkele noodzakelijke (zij het niet voldoende) voorwaarden voor de realisering van een essentieel onderdeel van het Toekomstbeeld van het Innovatieplatform. Voor alle betrokkenen is dit zeer de moeite waard.

Amsterdam, 12 februari 2007

Tom Luken³

³ Tom Luken is arbeids- en organisatiepsycholoog en werkt als adviseur bij loopbaanvraagstukken vanuit Luken Loopbaan Consult te Amsterdam. E-mail adres: tluken@wxs.nl