



‘Loopbaan is geen kwestie van dé keuze’



Interview met Tom Luken

Tom Luken is 32 jaar geleden begonnen als loopbaanadviseur, maar richt zich de laatste tijd meer op loopbaanonderzoek. Vooral het onderwijs heeft zijn interesse.

BHP Groep had een gesprek met hem. Bij het gesprek waren directeur Adri van der Kemp en loopbaanadviseur Judith Op 't Veld van BHP Groep aanwezig. Freelance journalist Hans Walraven heeft het interview opgetekend.



Wat is jouw filosofie met betrekking tot loopbaanadvies?

Tom Luken: “We kunnen loopbaanontwikkeling het beste zien als een ontwikkelingsproces. Dat is in tegenspraak met het idee van veel mensen dat het draait om één of enkele keuzes in het leven. In de politiek wordt vaak gezegd: ‘we moeten studenten helpen de juiste keuze te laten maken’. Maar dat klopt niet. Het is een leerproces, waarbij het niet alleen gaat om de keuze, maar ook om wat mensen met die keuze gaan doen en hoe ze die aanpassen aan de dingen die ze tegenkomen. En de mens verandert in de loop van de tijd ook. Het leerproces is belangrijker dan het maken van die ene keuze. Mijn filosofie is dan ook dat we erachter moeten komen hoe dat proces verloopt en hoe we mensen daarin kunnen bijstaan.”

Tom Luken in het kort

Tom Luken is arbeids- en organisatiepsycholoog.

Hij is zelfstandig gevestigd te Amsterdam als onafhankelijk onderzoeker en adviseur bij loopbaanvraagstukken. Eerder was hij lector Career Development bij Fontys Hogescholen.

Tevens is hij lid van de redactie van het vakblad voor loopbaanprofessionals: LoopbaanVisie en hij publiceert regelmatig [artikelen](#).

Adri van der Kemp, directeur BHP Groep en Tom Luken zijn met elkaar in contact gekomen na een [publicatie van Adri](#) in de LoopbaanVisie van januari 2011.



Zo'n leerproces duurt een leven lang?

Tom Luken: “Ja. Waarmee ik niet wil zeggen dat het een leven lang begeleid moet worden. Het zou goed zijn als de mensen gedurende periodes in hun leven een vertrouwenspersoon hebben waarop ze terug kunnen vallen. Zelfs al ben je happy in je baan, dan nog is het goed om je eens in de vijf jaar af te vragen waar je mee bezig bent en of je zo door wilt gaan.”



Jij onderscheidt een aantal ontwikkelingsfases bij de mens, die te maken hebben met de mate van zelfsturing. Hoe vast zitten mensen in die ontwikkelingsstadia? En hoe kun je bevorderen dat ze toch een stap kunnen zetten?

Tom Luken: “Er zit een grote variabiliteit tussen mensen. Soms hebben kinderen van 12 al veel verantwoordelijkheid, zijn zelfsturend en rijper dan volwassenen. Maar ook het omgekeerde komt voor, zelfs bij mensen die op een hoog niveau functioneren in de maatschappij. De oorzaak kan divers zijn. Het tegenkomen van moeilijkheden, bijvoorbeeld een scheiding van de ouders, geeft de ontwikkeling een push in de rug. Of het al jong een vaste relatie hebben kan ook oorzaak zijn van een snelle ontwikkeling. Een te snelle ontwikkeling is echter ook niet goed.”

Uit de ontwikkelingspsychologie weten we dat ontwikkeling een wisselwerking is tussen biologische rijping en invloeden uit de omgeving. Een van die omgevingsfactoren is de al genoemde confrontatie met problemen, een ander de dialoog met mensen uit de omgeving.”

“Zelfs al ben je happy in je baan, dan nog is het goed om je eens in de vijf jaar af te vragen waar je mee bezig bent en of je zo door wilt gaan.”



Hoe zit dat in het onderwijs?

Tom Luken: “Heel vroeg, op hun 14^{de} of 16^{de}, moeten leerlingen al een ingrijpende keuze maken die hun leven gaat bepalen; heel veel leerlingen worstelen daarmee. Terecht zeggen ze: ‘ik kan nog niet weten wat ik wil’. Maar de maatschappij dwingt ze daartoe. En niet alleen moeten ze een keuze maken, maar ook in een keer de goede.”

Wonderlijk is dat hierover geen discussie in de politiek is. In een steeds dynamischer maatschappij wordt het juist steeds belangrijker dat mensen hun leven blijven bijsturen, in staat en bereid zijn wendingen in hun leven aan te brengen. Iedereen erkent dat nu. Maar toch wordt op 16-jarige leeftijd geëist dat je een beroep kiest, en wee je gebeente als je niet goed kiest, dan krijg je een boete. Weet je wat de cijfers zijn? Anderhalf jaar na afstuderen werkt 27 procent al in een richting waarin ze niet zijn afgestudeerd. Volgens UNESCO zal 80 procent van de huidige studenten in het hoger onderwijs uiteindelijk in beroepen terecht komen die nu nog niet bestaan. Je loopbaan is niet een kwestie van dé keuze.”



In Amerika zie je een hele flexibele arbeidsmarkt en veel mobiliteit. Als wij ook die kant opgaan, komt het toch goed? Dan zijn er een hoop keuzemomenten.

Tom Luken: “Het Amerikaanse systeem heeft voor de individuele ontwikkeling een heleboel positieve kanten. Het stimuleert veel meer. Maar ik zie het hier niet zo snel komen, omdat wij toch een meer Rijnlands model hebben, waarbij bescherming van de minder succesvolle voorop staat.”

“Ik denk dat het goed is dat mensen wat flexibeler worden en minder vastzitten aan zekerheden.”



Bedrijven nemen bijna niemand meer in vaste dienst aan. De groep die constant om zich heen moet kijken om te zien wat ze gaan doen, wordt groter. Hoe kijk je daar tegen aan?

Tom Luken: “Ik denk dat daar goede kanten aan zitten. Maar mensen moeten daar nog wel sturing in aanbrengen, en daar moet je ze op voorbereiden. Ik denk dat het goed is dat mensen wat flexibeler worden en minder vastzitten aan zekerheden. Maar van alleen flexibiliteit word je uiteindelijk ook niet gelukkig van. Het gaat er ook om dat je binnen al die stukjes in je loopbaan ook iets opbouwt. Bijvoorbeeld expertise, een specialisme waardoor je ook dát ontwikkelt waar in de maatschappij behoefte aan is.”



Dan moet je toch aan het begin van je leven een idee hebben waar je naar toe wilt?

Tom Luken: “Des te dynamischer een maatschappij wordt des te minder je je langetermijn doelen kunt stellen. Je moet wel een richtinggevoel hebben, maar moet ook openstaan voor nieuwe mogelijkheden. Nadeel van een doel is dat je de andere mogelijkheden die zich voordoen, niet opmerkt. Maar als je te open staat voor mogelijkheden dan verbrokkelt je loopbaan. Heel veel loopbaanontwikkeling heeft te maken met het oplossen van dilemma’s. Een van die dilemma’s is: ‘blijf ik vasthouden aan wat ik gekozen heb of ga ik iets anders doen’. Enerzijds moet je voldoende volhouden, anderzijds ben je gek als je te lang volhoudt. Daar worstelen heel veel mensen mee in hun loopbaan.”

“Enerzijds moet je volhouden, anderzijds ben je gek als je te lang volhoudt.”



Is iedereen te begeleiden naar ander werk toe?

Tom Luken: “Dat hangt heel erg af van de kwaliteit van de coach én van de bereidheid om gecoacht te worden. Er zijn denk ik klanten waar geen land mee te bezeilen is.

Als begeleider moet je proberen te stimuleren en een omgeving en omstandigheden te creëren die dat aanmoedigen. Er zijn eigenlijk drie principes: ervaringen aanbieden, de dialoog met een gesprekspartner die openstaat en belangstelling heeft, en keuzeruimte, dat wil zeggen gestimuleerd worden om invloed op de loopbaan uit te oefenen. En de manier waarop je dat aanbiedt moet passen bij de persoon. Ik denk dat je dan stap voor stap die ontwikkeling bevordert. En dan nog zul je mensen houden die er niet voor open staan, en daar is ook geen techniek voor. Andere mensen kun je stappen, soms enorme stappen vooruithelpen.”

Voor het publiceren van deze interviewspecial gaat onze speciale dank uit naar geïnterviewde Tom Luken en journalist Hans Walraven.

BHP Groep, juni 2011



BHP Groep

Loopbaanadvisering
Re-integratie
Outplacement

www.bhp.nl

BHP Groep

St. Canisiussingel 36
6511 TJ Nijmegen

Kastanjelaan 47
6828 GJ Arnhem

024 – 322 25 51

bhpgroep@bhp.nl

www.bhp.nl

BHP Groep in het kort

Al meer dan vijftien jaar ondersteunen we werknemers bij het maken van gerichte loopbaankeuzes.

We adviseren organisaties op het gebied van mens en arbeid en verzorgen outplacement-trajecten voor individuele kandidaten en groepen.

Regelmatig publiceren wij korte [artikelen](#) over loopbaanontwikkeling en eens per twee maanden verschijnt een [column](#) van de hand van onze directeur Adri van der Kemp.

