



Een verkenning van kosten en baten van loopbaanstoringen

Verstoorde loopbaanontwikkeling

Tom Luken

Storingen in de loopbaan kunnen zowel aanleiding voor vernieuwing zijn als oorzaak van een diepe val. Als ze niet goed worden aangepakt, kunnen ze een langdurig negatieve invloed hebben en tot grote schade leiden. Wat bedoelen we met verstoorde loopbaanontwikkeling en wat zijn de uitingsvormen en gevolgen ervan? Wat kan de loopbaanprofessional bijdragen om storingen te voorkomen of op te lossen, zodat de loopbaanontwikkeling toch voorspoedig verloopt?

Om het onderscheid te kunnen maken tussen verstoorde en voorspoedige loopbanen, schets ik hieronder eerst mijn beeld van de positieve kant. Een man of vrouw met een voorspoedige loopbaanontwikkeling:

- ontwikkelt vermogens (capaciteiten, competenties) die economische waarde hebben in de maatschappij;
- vindt vroeger of later 'zijn of haar draai', dat wil zeggen een richting die qua persoonlijkheid, motivatie en capaciteiten passend is;
- leert en werkt op een wijze die bijdraagt aan levensgeluk;
- ervaart balans tussen werk en andere aspecten van het leven;
- levert een positieve bijdrage aan organisatie en/of samenleving;
- speelt in op kansen en op veranderingen in zichzelf en de omgeving, waardoor de voorspoedige ontwikkeling de hele loopbaan doorgaat.

Loopbaanstorings per levensfase

Een verstoorde loopbaanontwikkeling kan omschreven worden als het omgekeerde van een voorspoedige loopbaanontwikkeling. Persoon en werk (of opleiding) passen op de een of andere manier niet goed bij elkaar. Het werk is bijvoorbeeld te licht of te zwaar, of niet interessant genoeg. Ook kan het zijn dat persoonlijke waarden niet passen bij de organisatiecultuur of -doelen. De ontwikkeling van vermogens stagneert, hij of zij voelt zich niet gelukkig, ervaart geen balans en/of levert geen positieve bijdrage. Vaak is dit tijdelijk. De loopbaanstoring kan dan in retrospectief zelfs als iets heel positiefs gezien worden. In andere gevallen blijft de storing voortduren of is er sprake van een negatieve spiraal. Voordat we ingaan op dit verschil, inventariseren we een aantal vormen die loopbaanstorings kunnen aannemen per levensfase.

Jongeren

Onderwijsloopbanen hebben veelal een chaotisch, 'nomadisch' karakter. Enkele cijfers: 46% van de Vmbo-gediplomeerden die doorstuderen in het Mbo, gaat niet door in dezelfde richting; 30% van de Mbo-studenten verlaat de school zonder diploma; 47% van de studenten die aan een Hbo-opleiding beginnen, heeft na vijf jaar nog geen diploma; 25% van de Vwo-leerlingen die naar de universiteit

gaan, denkt binnen een jaar verkeerd gekozen te hebben. Veel jongeren hebben nog geen idee wat ze later willen gaan doen en zijn nog niet intrinsiek gemotiveerd. Onderpresteren, *dropping-out* en switchgedrag zijn het gevolg. De ontwikkeling van vermogens die economische waarde hebben in de maatschappij, verloopt dus bepaald niet lineair. Bovendien worden niet altijd vermogens ontwikkeld waarnaar vraag is op de arbeidsmarkt. Prognoses voorzien ondermeer ernstige tekorten in zorgsector, onderwijs en techniek.

Jongvolwassenen

Veel jongvolwassen studenten en werknemers hebben moeite om hun draai te vinden. De werkloosheid onder jongeren tot 25 jaar is 13%. Een deel van de jongeren heeft veel mogelijkheden en hoge verwachtingen, maar ervaart veel keuzestress (Ester & Reekers, 2012). Niet alleen jongvolwassenen zelf, maar ook functionarissen in onderwijs en arbeidsorganisaties hebben de neiging om hun kunnen in sommige opzichten te overschatten. Dit leidt tot wederzijdse frustratie: een student bijvoorbeeld, van wie intrinsieke motivatie voor het vak en diepgaande reflectie worden gevraagd, maar die in wezen extrinsiek gemotiveerd is en vooral geïnteresseerd in zijn leeftijdgenoten. Of een talentvolle jonge medewerker die steeds nieuwe klussen en verantwoordelijkheden accepteert totdat een *burn-out* onvermijdelijk wordt. Breinonderzoek heeft bevestigd dat – hoe goed jongeren ook kunnen leren en denken – vermogens als zelfkennis, reflectie, beslissingen nemen en zelfsturing pas in de loop van de volwassenheid 'rijpen'.

Volwassenen

Verschillende onderzoeken verduidelijken hoe volwassenen hun loopbaan ervaren. In opdracht van Vitae (2007) onderzocht onderzoeksbureau PanelWizard 538 werknemers, representatief voor de Nederlandse beroepsbevolking. Wat blijkt: slechts 25% doet wat hij of zij het liefst wil, 40% vindt het moeilijk om een eigen koers te varen en ruim 50% zou hulp willen bij het vinden van een eigen koers. Ook een uitkomst van de 'Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2010' is veelzeggend: 46% van de respondenten antwoordde "Ja" op de vraag: "Heeft u er in het afgelopen jaar over nagedacht om ander werk te zoeken dan het werk bij uw huidige werkgever?" Maar op de

vraag "Heeft u in het afgelopen jaar ook daadwerkelijk iets ondernomen om ander werk te vinden?", beantwoordde slechts 23% met: "Ja" (TNO, 2012).

Volgens het 'Nationale Werkonderzoek 2011' van Jobtrack.nl en Intelligence Group, waaraan 28.000 Nederlanders deelnamen, zou 50% van de werknemers iets totaal anders kiezen, wanneer men de carrière kon overdoen. "Maar radicaal veranderen durft slechts een enkeling. Meestal blijft het bij dromen en spijtig terugdenken aan vroeger." (NRC Handelsblad, 5 november 2011). Tenslotte levert een recent onderzoek onder 890 werkgevers en werknemers in opdracht van de Noloc vergelijkbare uitkomsten op: Slechts iets meer dan de helft van alle werknemers is tevreden over de loopbaan die zij tot dusverre volgen. Echter, slechts 17% van de werkgevers heeft een loopbaanadviseur ingeschakeld. Van de werknemers die loopbaanadvies kregen, geeft meer dan de helft aan dat zij de keuzen in hun carrière niet zonder loopbaanadvies hadden kunnen maken. (Persberichten Noloc, 3 februari en 31 mei 2012).

De verschillende onderzoeken overziend doemt het schokkende beeld op, dat ongeveer de helft van alle werkenden eigenlijk iets anders zou willen doen, maar dat slechts een klein deel daarvan daadwerkelijk stappen zet om te veranderen. Er is behoefte aan de diensten van loopbaanadviseurs, maar zij worden slechts weinig ingezet.

Ouderen

Nobelprijswinnaar Kahneman (2011) vertelt in zijn laatste boek over een man die genoot van een lange, prachtige symfonie, maar omdat er aan het eind een kras op de grammofoonplaat stond, bedierf dat voor hem het hele plezier. Een aansprekend voorbeeld van het wetenschappelijk vastgestelde fenomeen, dat het eind van een ervaring in hoge mate de totaalwaardering bepaalt. Iets vergelijkbaars zei Aristoteles bijna tweeënhalf millennium geleden over het mensenleven: pas op het eind kun je beoordelen of het goed was. Het is wat dat betreft jammer dat vele loopbanen bedorven worden, omdat zij vroegtijdig abrupt eindigen of als een nachtkaars uitgaan.

Hoewel er nauwelijks twijfel bestaat aan de noodzaak van

langer doorwerken, raken veel mensen (ver) voor hun 65e uitgerangeerd (Van Vuuren, 2011). Een belangrijke oorzaak ligt in verwaarlozing van de loopbaanontwikkeling in eerdere fasen: zowel werkgevers als werknemers doen te weinig om vitaliteit, *employability* en cognitieve flexibiliteit in stand te houden. Als een loopbaan voorspoedig verloopt, is het mogelijk dat de top pas rond het 65e of 70e levensjaar valt. Op deze leeftijd is vaak sprake van vermogens als sterke sociale en communicatieve vaardigheden, snelle patroonherkenning, grote expertise, post-rationele intuïtie en wijsheid (Houben, 2002; Goldberg, 2005). Ook de motivatie om bij te dragen aan 'het grotere geheel' is dan vaak op een hoogtepunt. Daarom is het spijtig dat een deel van deze mensen dan al op een zijspoor is geraakt of het arbeidsproces heeft (moeten) verlaten.

Gevolgen van verstoorde loopbaanontwikkeling

Loopbaanstorings hebben vaak een sluipend karakter. De situatie is niet bevredigend, maar wel houdbaar. Zie de cijfers onder het kopje 'Volwassenen'. Het gevaar is dat de situatie voortduurt en iemands ontwikkeling stil komt te staan. Omdat de wereld niet stil blijft staan, gaan productiviteit, *employability* en arbeidsmarktpositie achteruit. Organisaties slagen er tegelijkertijd niet in de nodige talenten en menskracht te mobiliseren of te werven. Hierdoor missen zij kansen en omzet.

Hoe langer de loopbaanstoring voortduurt, des te groter de kans dat deze gepaard gaat met negatieve verschijnselen op mentaal en fysiek vlak: vermoeidheid, angst, stress, minder weerstand, hoofdpijn, migraine, nek- en schouderklachten, rugpijn, ongezonde eet- en drinkgewoonten, drugs- of medicijngebruik, hoge bloeddruk, depressie en burn-out. Op termijn kan dit leiden tot blijvende arbeidsongeschiktheid. Dergelijke individuele problemen hebben uiteraard ook veel gevolgen voor de omgeving: thuis, op het werk en in de samenleving. Het is moeilijk om een concreet beeld te geven van de impact van verstoorde loopbanen, maar financiële schattingen op het gebied van werkstress geven een indruk. Verzekeraars schatten dat de totale kosten als gevolg van arbeidsongeschiktheid en ziekteverzuim door werkstress voor Nederland rond de 3 tot 6 miljard euro per jaar be-

dragen (Blatter et al., 2005). Van Rhenen (2008) stelt in zijn proefschrift dat 29% van de werknemers last heeft van werkstress en dat dit 5,5 miljard euro per jaar aan kosten met zich meebrengt.

Chronische stress en overbelasting kunnen leiden tot burn-out, opgebrand zijn. Kenmerken hiervan zijn uitputting, cynisme en verminderde persoonlijke bekwaamheid. Tussen 2007 en 2010 is het aandeel werknemers met burn-outklachten toegenomen van 11% tot 13% van de werknemers, ruim 900.000 mensen. Onderwijs voert daarbij de lijst aan met 16% (Mol, 2012). De oorzaak moet niet zonder meer bij de werkgever of het werk gezocht worden. Soms gaat het niet om de werkelijke eisen en verwachtingen, maar om de perceptie bij de werknemer. Denk bijvoorbeeld aan *workaholism* of werkverslaving. "Workaholics werken in extreme mate, niet omdat zij zoveel plezier hebben in het werk, maar omdat zij het gevoel hebben dat ze dit 'moeten'. Zij werken constant, omdat zij continu het gevoel hebben dat het niet genoeg is. Workaholics werken tot laat, denken (obsessief) veel aan werk, ook als zij niet aan het werk zijn en doen veel meer dan er door de (organisatie) omgeving wordt verwacht." (Persbericht 365 van 8 mei 2012).

Burn-out heeft een tegenpool, namelijk *bore-out*: onderbenutting, gebrek aan betrokkenheid en slopende verveling op het werk. Volgens een groot onderzoek van Gallup (2004) is één op de vijf werknemers '*actively disengaged*'. Deze werknemers voeren weinig tot niets uit op het werk en ondermijnen daarmee de inspanningen van anderen. In Nederland spreekt men ook wel van 'mentaal verzuim' of 'presenteïsme': alleen maar fysiek aanwezig zijn.

Loopbaanpatronen

Soms lossen loopbaanstoringsen zich op, maar in andere gevallen ontaarden ze in langdurig verstoorde loopbaanontwikkeling. Hoe vaak? Helaas bestaat er weinig onderzoek dat volledige loopbanen, van jeugd tot pensioen, beslaat. Eén van de positieve uitzonderingen is Whitbourne (2010). Zij volgt in de Verenigde Staten sinds 1966 de levens en loopbanen van een kleine tweehonderd (hoger opgeleide) mensen, die nu rond hun pensioen zitten. Op basis van haar gegevens onderscheidt zij vijf typen loopbanen. Eén van

haar conclusies is dat ongeveer 10% van de loopbanen 'slingerwegen' zijn: ook op langere termijn ontstaat er dan geen richting. Een andere 10% noemt zij 'hellend vlak'. Bij deze mensen ging er al vroeg iets mis in de loopbaan (bijvoorbeeld een verkeerde kant opgegaan of ernstige tegenslag) en zij komen daar nooit bovenop. Althans innerlijk; uiterlijk zijn het regelmatig succesvolle mensen. Een derde, grotere groep (27%) noemt Whitbourne het 'smalle rechte pad'. Hier gaat het om mensen die steeds doorgaan in een vroeg ingeslagen richting. Zij mijden risico en exploreren weinig. Hun identiteit blijft nogal star. Een deel van deze groep is succesvol en tevreden, maar er is ook een verhoogd risico op midlifecrisis of chronische onbevredigdheid. De grootste groep (47%) geeft Whitbourne het label 'authentieke weg'. Deze loopbanen beginnen met enig zoeken en dwalen, maar al doende ontstaat er een toenemend vermogen om bij te sturen en uiteindelijk authenticiteit en een duidelijke identiteit. Een laatste, relatief kleine groep (6%) betreft de 'overwinningsroute'. Hier gaat het om mensen die aanzienlijke tegenslag weten te overwinnen en daarmee veerkracht en zelfvertrouwen ontwikkelen.

Bij beide eerstgenoemde groepen (samen 20%) kunnen we spreken van duurzaam verstoorde loopbaanontwikkeling. De derde weg, vroeg in je leven 'de juiste keuze' maken, is een ideaal voor velen, maar leidt tot een verhoogd risico op stagnatie of loopbaanstoringsen later. Bij de laatste twee groepen (samen 53%) zijn er storingsen in de eerste fasen van de loopbaan, maar ontwikkelt deze zich toch voorspoedig.

Conclusie

Loopbaanstoringsen zijn onvermijdelijk. Waar het om gaat, is hoe mensen ermee omgaan. Als zij verkeerde keuzen, moeilijkheden en mislukkingen benutten om van te leren (over zichzelf en over hun wereld) en hun koers bijstellen, dan vinden ze alsnog hun draai. Bij de één zal dit langer duren dan bij de ander. Een probleem is dat teveel mensen het langetermijnperspectief missen. Zij proberen krampachtig loopbaanstoringsen te voorkomen, bijvoorbeeld door per se 'de juiste keuze' te willen maken. Of zij negeren loopbaanstoringsen die zich voordoen en klampen zich vast aan eerdere keuzen. De gevoelens van ontevredenheid zijn bij hen onvoldoende urgent om de veiligheid van de bestaan-

de situatie ter discussie te stellen of op te geven. En hoe langer dit duurt, des te moeilijker het wordt. En des te hoger de kosten oplopen.

Het recept voor voorspoedige loopbaanontwikkeling ligt niet alleen in het maken van goede keuzen. Minstens zo belangrijk is de voortdurende aanpassing van mens aan werk en werk aan mens. Als er een werkelijke dialoog plaatsvindt tussen de persoon en zijn omgeving, dan komen signalen van spanning en ontevredenheid eerder aan het licht. Zaken als stress, over-, en onderspanning kunnen zo sneller afgestemd en opgelost worden. Bovendien vinden er in een goede dialoog voortdurend correcties plaats in de wederzijdse beeldvorming. Dat komt de kwaliteit van besluiten over de in te zetten koers ten goede.

Het tijdig signaleren, diagnosticeren en bespreekbaar maken van loopbaanstoringsen bepaalt voor een groot deel of de loopbaan zich voorspoedig verder zal ontwikkelen. Sommige loopbaanstoringsen blijven echter moeilijk oplosbaar. Onoverbrugbare conflicten ontstaan, bedrijven verliezen de (internationale) concurrentiestrijd, competenties raken obsoleet, ziekten slaan toe, veel werk is eenvoudigweg niet leuk en zinvol. In dergelijke gevallen zullen nieuwe wegen moeten worden gezocht. De kans op succes is dan sterk afhankelijk van de manier waarop employability en loopbaancompetenties in eerdere fasen zijn ontwikkeld en onderhouden.

Loopbaanbegeleiding kan een belangrijke bijdrage leveren aan voorspoedige loopbaanontwikkeling. Hier liggen taken voor studieloopbaanbegeleiders, coaches, managers, HR-functionarissen en onafhankelijke, professionele loopbaanadviseurs. Onnodige loopbaanstoringsen kunnen worden voorkomen door begeleiding bij keuzeprocessen en de ontwikkeling van loopbaancompetenties in alle levensfasen. Daarnaast kan loopbaanbegeleiding veel bijdragen aan het voortdurende, proactieve loopbaanvormingsproces. Dit gebeurt door studerenden en werkenden van jong tot oud regelmatig stimulans en begeleiding te bieden bij reflectie op eigen situatie, persoon en leven en bij het zetten van passende nieuwe stappen. Dan kunnen loopbaanstoringsen worden omgebogen naar een voorspoedige loopbaanontwikkeling. Gezien de persoonlijke en maatschappelijke kos-

ten van duurzaam verstoorde loopbanen zullen de inspanningen zeer de moeite waard zijn. ■

Tom Luken is onafhankelijk onderzoeker en adviseur op het gebied van loopbaanvraagstukken.

Meer info: home.kpn.nl/tluken/llc.htm

Met veel dank aan Ria Freijns en Frank van der Mijl voor hun waardevolle opmerkingen bij eerdere versies van dit artikel.

Literatuur

- Blatter B.M., Houtman I., Bosche, S. van den, Kraan K., & Heuvel, S. van den (2005). *Gezondheidschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Ester, P.E., Reekers, M. (2012). Keuzedwang en beroepskeuze: Een nieuwe uitdaging voor het hoger beroepsonderwijs. *LoopbaanVisie*, 4, 3 (augustus 2012), 66-70.
- Goldberg, E. (2005). *The Wisdom Paradox*. New York: Gotham Books.
- Houben, P.P.J. (2002). *Levensloopbeleid*. Maarssen: Elsevier.
- Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Mol, M. (2012). Burn-out en psychosociale werkbelasting. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 28, 2, 202-206.
- Rhenen, W. van (2008). *From stress to engagement*. Proefschrift aan de Universiteit van Amsterdam. Utrecht: ArboNed B.V.
- TNO (2012). *Arbobaalans 2011: Kwaliteit van arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Hoofddorp: Nederlandse Organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek.
- Vitae (2007). *Koers 2007: Samenvatting onderzoek Vitae*. Mei 2007. Amsterdam: Vitae.
- Vuuren, T. van (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Oratie. Heerlen: Open Universiteit.
- Whitbourne, S.K. (2010). *Nieuwe route kiezen? Luister naar je innerlijke GPS: veranderen kan in elke levensfase*. Amsterdam/Antwerpen: Arbeiderspers.