

## Aandacht voor loopbanen: een uitdijend fenomeen

Frank van der Mijn

Het is nog maar een paar decennia geleden dat we in onze samenleving aandacht gingen geven aan het verschijnsel loopbaanontwikkeling. Die aandacht vloeide voort uit een langere traditie van beroepskeuzebegeleiding en later arbeidsbemiddeling na ontslag. Loopbaan-thema's die nu gemeengoed zijn (zoals talentontwikkeling, drijfveren-analyses, zingeving en de balans werk-privé) waren nauwelijks aan de orde. In de arbeidsbemiddeling ging het vooral over het matchen van mens en vacature. Als het meezat, had je in de organisatie een mentor, zoals vroeger meesters over hun gezellen waakten. En dan nog ging het vooral over professionele ontwikkeling binnen de duurzame relatie met één en dezelfde organisatie: *life long employment* dus.

Loopbaanbegeleiding als zelfstandig beroep met een eigen niche ontstond in de late twintigste eeuw. En is aan voortdurende verandering onderhevig, want de wereld wordt complexer en individueller en de arbeidsmarkt flexibeler; de samenleving ontzuilt zich van vertrouwde vormen en het 'huis van de organisatie' krijgt een ander fundament. Daardoor verdwijnen traditionele arbeidsplaatsen, komen nieuwe beroepen even snel op als ze ondergaan, ontstaan nieuwe vormen van (samen)werken en verschuift de aandacht naar rollen en individuele combinaties van competenties (het aanbod van de werkende mens) en drijfveren en wensen (diens vraag).

Anno 2014 is de wereld welhaast een Japans decor van steeds schuivende panelen, die evenzeer mogelijkheden als onzekerheden biedt. De individuele mens weet daardoor minder goed waar hij aan toe is en wordt steeds sterker op zichzelf en zijn vermeende zelfsturende vermogens teruggeworpen. Arbeidsorganisaties moeten 'dealen' met mon-

dige werknemers; mondige burgers met veranderende eisen van de werkgever. De traditie van een levenslange relatie met één werkgever is verworpen tot life long employability en daarmee tot het leren omgaan met voortdurende veranderingen en het zichzelf inzetbaar houden. Ach, u als de lezer kent de ontwikkelingen wel.

In die nieuwe wereld blijkt er een bestaansrecht voor professionals die enerzijds anderen begeleiden bij het ontdekken van de eigen koers in leven en loopbaan en bij het in kaart brengen van de persoonlijke voorwaarden van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Anderzijds ondersteunen zij bij de vertaalslag naar een aanbod op de arbeidsmarkt en bij het ontwikkelen van de nu onontbeerlijke vaardigheden als personal branding en zelfpresentatie. Loopbaanbegeleiding werd de afgelopen jaren dan ook booming business. Maar het spectrum van de loopbaanprofessie is zeer breed en het beroep daardoor veeleisend en complex. Immers, het vraagt kennis van ontwikkelingsmogelijkheden van mensen, van organisatieprocessen, beroepen, rollen en functies. Ook moet de professional de trends en mogelijkheden op de arbeidsmarkt kennen en vruchtbaar kunnen maken. De professie als geheel is daarom leentjebuurt gaan spelen bij vakgebieden als psychotechniek, psychologie, bedrijfskunde, arbeidsbemiddeling, filosofie (zingeving!), wetgeving, personeelwetenschappen en economie. Een zichzelf respecterende loopbaanprofessional maakt het zich dus erg moeilijk... Beroepsopleidingen schoten daarom als paddenstoelen uit de grond, al zijn die vaak vooral praktisch gericht, waarbij tal van interventiemogelijkheden uit aanpalende beroepen worden geleend, vaak met beperkte onderbouwing van het effect in het kader van loopbaanvragen. Om kwaliteit te borgen, is daarom een beroepsvereniging gevormd (Noloc) en ook een certificerend orgaan (CMI Nederland). Daarnaast is er een vakblad (LoopbaanVisie) met aandacht voor professie en wetenschap en inmiddels bestaat er ook een masteropleiding.

### **Context en wetenschap**

In de ontwikkeling van het beroep zijn er grofweg twee lijnen zichtbaar. Allereerst vindt er een lichte verschuiving plaats van aandacht voor het individu naar aandacht voor het individu in zijn of haar context. Van oudsher (en dat is in dit vak een eufemistische opmerking...) richtten de beroepskeuzeadviseur, de arbeidsbemiddelaar, de outplacementsspecialist en de loopbaanadviseur zich op bemiddeling en begeleiding van de individuele mens. Gaandeweg – mede onder invloed van systeemtheorieën – werd duidelijk dat een individu altijd deel is van een groter geheel. Een loopbaanvraag ontstaat meestal bij onvrede op het werk, bij een gevoel van 'onvervuld' zijn in het huidige werk of bij sleetsheid in het werken bij de desbetreffende organisatie. Een vraag in een specifieke context dus. Bovendien komen loopbaanvragen in toenemende

mate van de organisatie: hoe kunnen we onze mensen helpen bij de ontwikkeling van hun talent en hun carrière? Hoe krijgen en houden we ze mobiel? Wat is een effectieve manier van personeelsplanning? Dat veranderend perspectief vraagt van de loopbaanprofessional kennis van organisatieprocessen. Binnen organisaties ontstaat in toenemende mate behoefte aan strategische gesprekspartners op het terrein van loopbanen. Loopbaanadviseurs kunnen daarin een andere, meer onafhankelijke rol spelen dan bijvoorbeeld HR en specifieke kennis toevoegen over de ontwikkeling van mens in relatie tot werk.

Daarmee komen we bij de tweede ontwikkeling. Hoewel halverwege de 20e eeuw al onderzoek werd uitgevoerd naar carrières (Super, Ginzberg en Schein), neemt loopbaanonderzoek een steeds hogere vlucht. Zeker vanwege het vaak ongebreideld toepassen van theorieën en interventies vanuit andere vakgebieden is onderzoek en theorievorming binnen de loopbaanprofessie zelf van groot belang. Gaandeweg is de focus daarbij wat verschoven van het matchingperspectief naar een meer ontwikkelingsgericht en dynamisch perspectief. En hoewel er behoefte is aan loopbaanprofessionals met contextuele expertise, leidt de individualisering van de samenleving juist ook tot onderzoek naar individuele loopbanen. Interessant in dat opzicht zijn bijvoorbeeld de theorie van 'planned happenstance' van Krumboltz (die stelt dat ons plezier en succes in werk wordt beïnvloed door het effectief omgaan met toeval) en de op loopbanen toegespitste chaostheorie van Pryor en Bright (die stellen dat er patronen kunnen worden ontdekt in de ogenschijnlijke ongeordendheid van de wereld). Met name in de VS, Canada en Groot-Brittannië krijgt loopbaanonderzoek de nodige aandacht. Maar ook in Nederland vindt in toenemende mate onderzoek plaats, zoals rondom duurzame inzetbaarheid (Van der Heijden, TNO en anderen), loopbaanvitaliteit (Van Vuuren), amplitie (als alternatief voor curatie en preventie; Ouweneel et al.), loopbaanleren in het onderwijs (Meijers, Kuijpers), combibanen (Dorenbosch), flexwerken (Nauta), aanpassingsvermogen (Van Dam) en dynamiek in loopbanen (Van Vianen).

Al met al kunnen we stellen dat de loopbaanprofessie steeds meer eigen kleur aanneemt en sterk in beweging is; de verwachting is dat dit voorlopig zo zal blijven. Want de waarde en effectiviteit van al die geleende en ook zelf ontwikkelde interventies en modellen rondom mens en loopbaan vergen nog nadere onderbouwing. Mogelijk zullen de loopbaanprofessie en arbeidsbemiddeling wat verder naar elkaar toegroeien, zeker in tijden van een krappe arbeidsmarkt. En ook de rol van de professie binnen en/of ten behoeve van organisatieprocessen vraagt nadere specificering, zeker in relatie tot de positie van HR. Wetenschappelijke informatie moet enerzijds vertaald (kunnen) worden naar specifieke interventies, anderzijds naar effectief organisatiebeleid

op het gebied van in-, door- en uitstroom. Naast wetenschappers zullen vooral loopbaanprofessionals hierin een rol kunnen pakken, voor zover zij academisch zijn onderlegd en de vertaalslag kunnen maken naar de uitvoeringspraktijk op strategisch niveau. De HR-professional kan daarmee ontdekken dat het denken over en begeleiden bij loopbaanontwikkeling een vak apart is, met eigen kennis en kunde.



Frank van der Mijn is loopbaanprofessional, managing partner bij Van der Mijn & Van Dorp en eigenaar van Aurorus Coaching en Opleiding.