

HET COMPLETE LOOPBAANBOEK

Redactie: Susan van Ass

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam, 2015
Vormgeving omslag en binnenwerk: Andre Klijsen, Villa Y, Den Haag
Eindredactie: Susan van Ass, Geldermalsen
Tekstredactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen
ISBN: 9789024403769
NUR: 808
1e druk: 2015

Redactieraad:

Ineke van den Berg, Ester Leibbrand, Judith Semeijn en Marlies van Venrooij

Met medewerking van:

Ella Arps	Sergio Irausquin	Tom Scholte
Ineke van den Berg	Pauline Kemkers	Ellen Selderijk
Renske van Berkel	Carla Kerklaan	Janine Stolvoort
Silvia Blankestijn	Paule Kok-Sebaoun	Maaïke Thiecke
Joyce Blok	Wendelien Koop	Yvonne Truijens
Annet Brinkhuis	Marinka Kuijpers	Anja Veldhuizen
Martin Broekhuis	Annerie de Lange-Kraan	Marlies van Venrooij
Karen van Dam	Ester Leibbrand	Mieke Verbaarschot
Rex Feenstra	Rose-Marie Lucas	Vronie Veugeler
Peter Gerrickens	Trucella van Moorselaar	Aaltje Vincent
Silene Geuze	Alina Nieuwhoff	Marjolein Vosselman
Tosca Gort	Jouke Post	Eva de Waard
Annemieke Hijink	Wim Rietveld	Jacob van Wielink
Yvonne van Holsteijn	Ine Ruijfkrook	Judith Wijnbergen
Adriaan Hoogendijk	Marian Ruisch	Leo Wilhelm
Kick van Hout	René Schalk	Patricia Wouters van Dam
Eef Huizer	Carla Schellings	Bianca van der Zeeuw

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen,



readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

www.boomnelissen.nl

Voorwoord

Voor u ligt *Het complete loopbaanboek*, een overzichtswerk voor loopbaanprofessionals en andere geïnteresseerden, dat een unieke 3-in-1 formule biedt: het beschrijft actuele theoretische thema's rondom fasen in de loopbaan, biedt een waaier van up-to-date praktijken én is gevat in een structuur die beide elementen op logische wijze met elkaar in verband brengt. Zo kan een theoretisch thema aanleiding zijn om te willen kijken welke praktijken daarbij passen, of andersom. Zo'n boek was er nog niet!

Het boek was een behoefte en daarna een gezamenlijk initiatief van professionals uit het vakgebied en Noloc, de beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals. En met succes; na één middag brainstormen op het kantoor van de uitgever lag het raamwerk al klaar en waren de auteurs in het vizier.

De behoefte en het initiatief vallen samen met een belangrijk momentum voor het beroepenveld rondom loopbanen, want ook maatschappelijk gezien komt het boek als geroepen. Niet eerder was het belang van loopbaanprofessionals zo duidelijk en zo groot als nu. We moeten langer doorwerken, functies veranderen in rap tempo, en de arbeidsmarkt als geheel, alsook ontwikkelingen in organisaties vragen om nieuwe oplossingen, nieuwe perspectieven, met oog voor langeretermijnuitkomsten. Hiermee is de loopbaanprofessional niet meer alleen de individueel gerichte adviseur of coach, of degene die groepsgewijs mensen een stapje verder kan helpen met hun loopbaan. Maar de kennis en expertise van loopbaanprofessionals is ook van grote waarde voor bedrijven en organisaties die naar nieuwe oplossingen zoeken voor het vormgeven van hun personeelsbeleid en thema's zoals 'employability' en inzetbaarheid. De tijd van de mens als bedrijfsmatige 'kostenpost' of in ieder geval als in te zetten voor het doel van bedrijfsmatige winstgevendheid, is voorgoed voorbij. Ook al is het nog zoeken naar hoe 'het' dan letterlijk wel werkt. Hoe gaan we met elkaar zorgen voor duurzaam werk, met oog voor de mens die het doet en uitvoert? Hoe kunnen we daarbij zo goed mogelijk rekening houden met de belangen van bedrijven en belangrijke andere betrokkenen? We realiseren ons dat deze verantwoordelijkheid een gedeelde verantwoordelijkheid is van werkgevers, werknemers, zelfstandigen, overheid en elk jong individu dat aan de start van zijn of haar loopbaan staat. Enerzijds worden de processen, keuzes en loopbaanpaden individueler, maar anderzijds is de verbondenheid en interactie met de omgeving groter dan ooit. Dit scheidt dus enorme mogelijkheden, maar vereist ook inzicht in de toegenomen complexiteit van hoe mensen hun loopbaan vormgeven en wat dit voor organisaties betekent. De loopbaanprofessional heeft waardevolle kennis en ervaring als het gaat om mensen en werk, voor individuen, maar ook voor organisaties die meer inzicht zoeken in de nieuwe dynamiek en de consequenties voor hun management en beleid. Een loopbaanprofessional kan het verschil maken!

Maar elk individu draagt een stukje bij aan de nieuwe ontwikkelingen. Dus: voor welke toekomst loopt u zelf warm? We zijn continu bezig om deze samen te creëren, dus laten we ons realiseren waar we van dromen en wat we (echt) belangrijk vinden.

Ook theoretisch gezien staan loopbanen hiermee aan het begin van veel nieuwe ontwikkelingen. Onlangs verscheen er een geheel nieuw internationaal (Engelstalig) handboek over ‘duurzame loopbanen’, een invalshoek die vele bijdragen bij elkaar bracht van een grote groep internationale experts op het gebied van loopbanen en loopbaan-relevante thema’s. Uit de internationale en ook inhoudelijke verscheidenheid van hun bijdragen aan dat boek bleek wel hoezeer het onderwerp leeft, en hoeveel kanten er nog te ontdekken en te exploreren zijn. Wereldwijd wordt daar hard aan gewerkt. En dat gebeurt mede door de Nederlandse auteurs van de theoretische bijdragen in *Het complete loopbaanboek*. In dit boek wordt in de theoretische bijdragen steeds een fase in loopbanen en loopbaanontwikkeling behandeld die een individu kan doormaken. Daarbij worden de recente ontwikkelingen gezien in het licht van de specifieke fase en welke factoren en aandachtspunten dan in het bijzonder een rol spelen. Achtereenvolgens komen de volgende thema’s aan bod: studie-keuze, beroepskeuze, ontwikkelbehoefte, ziekte, demotie en ontslag. In het inleidende hoofdstuk wordt nader ingaan op deze thema’s en worden de betreffende hoofdstukken, van verschillende auteurs, nader geïntroduceerd.

In het praktijkdeel van het boek vindt u een waaier aan relevante en up-to-date methodieken, werkwijzen en aanpakken van bevlogen professionals uit het veld. De uitgever heeft vervolgens samen met experts de verbanden tussen theorie en loopbaanfase enerzijds en passende, relevante en soms ook verrassende praktijken anderzijds met elkaar in relatie gebracht. Niet bedoeld als wetmatigheid, natuurlijk, maar als overwogen suggesties.

En dat is ook meteen de kracht van dit boek; een samenwerking van vele betrokkenen uit praktijk en theorie, om een *compleet* overzicht te bieden. Daarom op deze plaats ook een pluim voor de editor(s) die een aanzienlijke klus hebben geklaard om gerenommeerde schrijvers en professionals (mensen uit theorie en praktijk) bij elkaar te brengen om mee te werken aan dit boek.

Hierbij eindig ik graag met u veel plezier en nut te wensen van *Het complete loopbaanboek*; een modern baken en naslagwerk in de boekenkast van iedereen die zijn weg zoekt in de wereld van hedendaagse loopbanen!

Prof. dr. Judith Semeijn,
Bijzonder hoogleraar Loopbaanmanagement

Open Universiteit Nederland
Noloc, beroepsvereniging voor Loopbaanprofessionals

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	11
DE THEORIE: LOOPBAANTHEMA'S	
Studiekeuze MARINKA KUIJPERS	17
Beroepskeuze JOUKE POST	26
Ontwikkelbehoefte KAREN VAN DAM	32
Ziekte en arbeidsongeschiktheid ESTER LEIBBRAND	37
Demotie RENÉ SCHALK	45
Ontslag MARLIES VAN VENROOIJ	49
DE PRAKTIJK: METHODIEKEN	
1 Begeleiden bij verlies PATRICIA WOUTERS	55
2 De Beroepenschatkist ANNET BRINKHUIS	60
3 Beroepsrichting PETER GERRICKENS	64
4 Bezielingsprofiel PETER GERRICKENS EN CARLA KERKLAAN	68

- | | | |
|-----------|---|------------|
| 5 | Het Bezielingspel | 72 |
| | ADRIAAN HOOGENDIJK | |
| 6 | Biografisch Werken | 76 |
| | INEKE VAN DEN BERG EN YVONNE HOLSTEIJN | |
| 7 | Career Story Interview (CSI) | 82 |
| | MIEKE VERBAARSCHOT | |
| 8 | Competenties boven water met behulp van succeservaringen | 86 |
| | INEKE VAN DEN BERG | |
| 9 | Het gebruik van DISC in loopbaanbegeleiding | 91 |
| | EEF HUISER | |
| 10 | De Disney-strategie | 95 |
| | JOYCE BLOK | |
| 11 | Duurzaam verslavingsherstel: een contradictio in terminis? | 98 |
| | MARIAN RUISCH | |
| 12 | Emotionele intelligentie | 104 |
| | PAULINE KEMKERS | |
| 13 | Empowerment vanuit het Stermodel | 109 |
| | SILVIA BLANKESTIJN | |
| 14 | Energiemanagement | 113 |
| | INE RUIJFROK | |
| 15 | Het enneagram | 117 |
| | RENSKE VAN BERKEL | |
| 16 | De GORTmethode | 122 |
| | TOSCA GAAKEER | |
| 17 | Op zoek naar vacatures met het ijsbergmodel van McClelland | 126 |
| | JANINE STOLVOORT | |
| 18 | Ik in transitie | 130 |
| | MAAIKE THIECKE EN BIANCA VAN DER ZEEUW | |
| 19 | Intakeformulier | 133 |
| | ALINA NIEUWHOFF-FLAPPER | |

20	Het Koersonderzoek (methode-Hoogendijk)	136
	ADRIAAN HOOGENDIJK	
21	De logische niveaus	140
	ANNERIE DE LANGE-KRAAN	
22	Loopbaanelementen	144
	REX FEENSTRA	
23	Loopbaanwaarden	148
	JUDITH WIJNBERGEN	
24	Mindmappen	151
	TRUCELLA VAN MOORSELAAR	
25	De OPQMQ Loopbaanwijzer	156
	ANJA VELDHIJZEN	
26	Paardencoaching	160
	ANNEMIEKE HIJINK	
27	Personal branding	164
	TOM SCHOLTE	
28	Psychologisch contract	168
	ELLEN SELDERIJK	
29	Representatievoorkeuren binnen gesprekstechnieken	172
	WENDELIEEN KOOP	
30	Het sollicitatiegesprek	177
	ROSE-MARIE LUCAS	
31	STARR-methode	182
	WIM RIETVELD	
32	Take Care!	186
	CARLA SCHELLINGS	
33	Transactionele Analyse	191
	SILENE GEUZE	
34	De Transitiecirkel	195
	JAKOB VAN WIELINK EN LEO WILHELM	

35 Vacature-analyse	200
PAULE KOK	
36 Veranderboekhouding	204
MAAIKE THIECKE EN BIANCA VAN DER ZEEUW	
37 Video Vitae	209
MARTIN BROEKHUIS EN SERGIO IRAUSQUIN	
38 De vierde huid 2.0 – persoonlijke jobhunt via social media en je eigen netwerk	212
ELLA ARPS	
39 Vragenlijsten in het algemeen	217
YVONNE TRUIJENS	
40 Werk vinden met social media	220
AALTJE VINCENT	
41 Werken met het levensverhaal volgens de methode-De Waard	224
EVA DE WAARD	
42 Het Windmolenmodel[©]	229
VRONIE VEUGELERS	
43 Zingevende gespreksvoering	233
MARJOLEINE VOSSELMAN EN KICK VAN HOUT	
Literatuurlijst	237
Dankwoord	245
Index naar trajectfase	247
Index naar thema	249
Index naar coach	251
Index naar trefwoord	253

Inleiding

Het complete loopbaanboek biedt een overzicht van theorie en praktijk binnen loopbaanbegeleiding en is samengesteld door professionals in het vakgebied.

Binnen loopbaanbegeleiding is coaching een groeiend onderdeel, maar het vakgebied is veel breder dan dat. Duurzame inzetbaarheid is voor de maatschappij van groot belang en hierbij zijn loopbaanprofessionals onontbeerlijk. Er zijn vele loopbaanprofessionals die zich op een of andere manier bezighouden met het begeleiden van iemands loopbaan, met het doel dat iemand een loopbaan kiest waarin hij, gezien zijn capaciteiten, optimaal tot zijn recht komt.

Loopbaanbegeleiding is dus gericht op het maken van keuzes in een loopbaan of het vinden van (nieuw) werk onder begeleiding van een loopbaanprofessional. De begeleiding kan bestaan uit verschillende onderdelen, afhankelijk van de loopbaanvraag. Een afgestudeerde die zich lastig weet te presenteren, heeft een andere behoefte aan begeleiding dan een werknemer die op een keuzemoment in zijn loopbaan staat en behoefte heeft aan ondersteuning bij het maken van een keuze, gebaseerd op zijn kwaliteiten.

Een loopbaan wordt in het algemeen beschouwd als de reeks van maatschappelijke posities die iemand achtereenvolgens inneemt en de ontwikkeling daarbinnen. Een loopbaan begint al met het betreden van de arbeidsmarkt en de keuzes die daaraan ten grondslag liggen. In dit boek is er dan ook voor gekozen de reikwijdte van de loopbaan van een persoon van studiekeuze tot ontslag te laten beslaan.

Het complete loopbaanboek is bruikbaar voor meerdere doelgroepen. Loopbaanprofessionals kunnen het boek gebruiken als naslagwerk of als uitbreiding van hun kennis en ervaring. Startende coaches en begeleiders krijgen in een relatief korte tijd een goed overzicht van het vakgebied waarin ze (gaan) werken. Loopbaanprofessionals binnen organisaties kunnen middels de verschillende indices passende methodieken uitzoeken. Tot slot is dit boek een compleet naslagwerk voor alle geïnteresseerden.

Totstandkoming van het boek

Dit boek is tot stand gekomen op basis van een dynamische zoektocht. Allereerst is met een aantal topprofessionals uit het vak (Ineke van den Berg, Ester Leibbrand en Marlies van Venrooij van de Noloc en Judith Semeijn, bijzonder hoogleraar loopbaanmanagement aan de Open Universiteit) een brainstormsessie gehouden waarin de kaders voor het boek zijn uitgezet en waarin de eerste aanzet is gegeven voor de te behandelen onderwerpen en te betrekken loopbaanprofessionals. Daarnaast is er gezocht via de reguliere kanalen als

literatuur en internet. Tot slot hebben doorverwijzingen van loopbaanprofessionals naar collega's dit boek zo compleet gemaakt.

Leeswijzer

Het boek valt uiteen in twee delen. Het eerste deel bevat zes hoofdstukken die elk een thema binnen de loopbaan beschrijven vanuit een theoretisch kader, geschreven door experts in dat thema. Deze thema's, die het kader van het boek vormen, zijn: studiekeuze, beroepskeuze, ontwikkelbehoefte, ziekte, demotie en ontslag. In het tweede deel zijn 43 praktische bijdragen in alfabetische volgorde opgenomen. Deze bijdragen zijn door loopbaanprofessionals zelf beschreven en behelzen een methodiek die zij in hun eigen praktijk veelvuldig gebruiken.

'Methodiek' is gekozen vanwege de veelomvattendheid van de term; het boek beslaat een range van meer praktische, instrumentele bijdragen tot overzichtsmethodieken. De 43 praktische bijdragen zijn van toepassing in verschillende fasen van de loopbaancoaching en bij de verschillende thema's, zoals in de theoretische bijdragen beschreven. Per methodiek is aangegeven bij welke loopbaanfase ze kan worden ingezet en bij welke thema's ze aansluit. Om gericht te kunnen zoeken naar een methodiek zijn achter in het boek vier indices opgenomen.

De thema's die in het boek onderscheiden worden, zijn de volgende:

studiekeuze	Een loopbaan begint bij het maken van een studiekeuze. Hiernaast kunnen lerenden behoefte hebben aan ondersteuning bij het betreden van de arbeidsmarkt; zichzelf leren presenteren, leren een goed cv op te stellen et cetera.
beroepskeuze	Bij het maken van een keuze voor het beroep hebben velen behoefte aan ondersteuning. Welke beroepen 'matchen' met mijn kwaliteiten en wensen? Welke stappen moet ik nemen om het beroep dat ik gekozen heb te vinden?
ontwikkelbehoefte	In een loopbaan is er behoefte aan ontwikkeling; vanuit de werkende zelf of ingegeven vanuit de organisatie. Begeleiding kan hierbij uitkomst bieden.
ziekte	Wanneer iemand zijn functie niet meer kan uitoefenen vanwege ziekte, kan begeleiding worden ingezet. Begeleiding bij het vervullen van een aangepaste functie, begeleiding bij herstel en/of begeleiding bij het zoeken naar een andere baan.
ontslag	Het moment van het krijgen of nemen van ontslag is een moment in een loopbaan dat gepaard kan gaan met veel emoties. Begeleiding kan worden geboden om hier op een goede manier mee om te gaan en om zich wederom op de toekomst te richten.
demotie	Op een moment in iemands loopbaan kan worden gekozen een stapje terug te doen. Dit kan worden ingegeven door de werkende zelf of door de organisatie. Hierbij is het van belang dat de wensen en de ambities van de verschillende partijen goed worden ingevuld. Hierbij kan een loopbaanprofessional begeleiding bieden.

De loopbaanfasen die in het boek aan de orde komen, zijn de volgende:

intake	Elk loopbaantraject heeft een intakefase. In deze fase wordt gekeken of er een klik is tussen coach en coachee en vindt er een nadere verkenning van de coachvraag plaats.
zelfonderzoek	In elk loopbaantraject is het van belang om aan zelfonderzoek te doen. Het kennen van jezelf is een voorwaarde bij het zoeken naar werk, het ontwikkelen binnen een loopbaan en het vervullen van je ambities.
arbeidsmarktoriëntatie	Bij het zoeken naar (ander) werk is het oriënteren op de arbeidsmarkt ontontbeerlijk. Een loopbaanprofessional kan hierbij helpen met zijn expertise.
arbeidsmarktbenadering	Een volgende stap in het loopbaantraject is het benaderen van de arbeidsmarkt. Er zijn verschillende methodieken die hiervoor in te zetten zijn: van het opstellen van een cv tot het voorbereiden op een sollicitatiegesprek.
rouw	Het omgaan met verlies is een fase die niet per definitie geldt voor elk loopbaantraject, maar wel apart aandacht verdient. Wanneer er sprake is van rouw, zijn er specifieke methodieken die ingezet kunnen worden.
evaluatie	Na afloop van een loopbaantraject wordt er teruggekeken en worden afspraken gemaakt voor het onderhoud in de toekomst.

Alle methodieken in het boek zijn beschreven volgens eenzelfde structuur en nagenoeg gelijk in omvang. Dit geeft de lezer een helder en duidelijk beeld. De onderverdeling in de fasen en thema's is bij elke methodiek terug te vinden.

Opbouw van de methodieken

Op de titelpagina staan het volgnummer en de naam van de methodiek. Deze titel is de naam waaronder de methodiek in de praktijk bekendstaat. Ook wordt de kern van de methodiek in één zin weergegeven. Van elke methodiek wordt daarna de context beschreven: wat is de achtergrond van de methodiek, wanneer speelt het? Het is de inleiding/introductie van de methodiek. Vervolgens wordt een theoretische beschrijving gegeven: wat is het, wat houdt de methodiek in, hoe werkt het, wie heeft of hebben haar ontwikkeld?

Hierna wordt de professionele rol beschreven: wie zijn de begeleiders, welke rol hebben ze en waar werken ze? Daarna wordt de overstap gemaakt naar de praktijk: hoe werkt de methodiek in de praktijk, wat is het proces? Vaak wordt deze beschrijving aangevuld met een voorbeeld/casus uit de praktijk van de coach.

In het volgende onderdeel van de beschrijving wordt ingegaan op het beoogde doel van de methodiek. Hier wordt het resultaat van de begeleiding beschreven. Vervolgens is onder het onderdeel 'tot slot' een aantal vraagstukken bij de methodiek opgenomen. Elke methodiek wordt afgesloten met informatie over de loopbaanprofessional die de methodiek heeft beschreven.

Na de praktijkbeschrijvingen volgt de literatuurverantwoording van alle beschreven thema's en methodieken. Het boek sluit af met vier indices. Aller-

eerst een index naar coachingsfase. Hierbij zijn de methodieken op alfabetische volgorde afgezet tegen de coachingsfasen. Als tweede volgt een index naar loopbaantheme. De derde index is die naar coach en het boek wordt afgesloten met een index naar trefwoord.

In dit boek is ervoor gekozen om bij verwijzingen naar 'de coach' en 'de coachee' 'hij' aan te houden. Uiteraard kan overal waar 'hij' staat, ook 'zij' gelezen worden.

Dit boek kan op meerdere manier worden gelezen; in zijn geheel of gedeelten, in de volgorde van het boek of een zelfgekozen volgorde. De thema's en methodieken zijn afzonderlijk van elkaar te gebruiken. Hoe je dit ook doet, het boek biedt je vast nieuwe invalshoeken!

DE THEORIE

Loopbaan thema's

Studiekeuze

Loopbaanontwikkeling en -begeleiding

MARINKA KUIJPERS¹

In Nederland is loopbaanbegeleiding onderdeel van het onderwijsprogramma (Ministerie OCW, 2010). Volgens de Onderwijsraad is een goede loopbaanoriëntatie essentieel om lerenden eerder de arbeidsmarkt te laten betreden en te voorkomen dat lerenden verkeerde studiekeuzes maken (Inspectie van het onderwijs, 2012). Daarbij is het belangrijk dat lerenden hun eigen ontwikkeling leren sturen in het licht van de voortdurende veranderingen waarmee ze in hun latere werk te maken krijgen (Nieuwenhuis, 2012).

Loopbaankeuzes zijn noodzakelijk, maar moeilijk

Loopbanen zijn minder voorspelbaar dan dertig jaar geleden (Arthur *et al.*, 2005; Pryor & Bright, 2011). Technologisering en globalisering maken dat werk verandert. Een beroepsopleiding kiezen en aannemen dat je daarmee bent voorbereid om dit beroep uit te oefenen voor de rest van de arbeidsloopbaan, is niet meer van deze tijd. Op de arbeidsmarkt draait het tegenwoordig niet *alleen* maar om vakmanschap; er is leren na de school. Het opleiden van jongeren tot vakbekwame beroepsbeoefenaars gaat hand in hand met het opleiden tot werkenden die zich (blijven) ontwikkelen. Daarvoor is het van belang dat ze leren ontdekken waar ze prestatievermogen en passie voor hebben, en leren onderzoeken waar ze deze eigenschappen op de arbeidsmarkt kunnen inzetten. Het gaat om bewuste en actieve ontwikkeling van een loopbaan. Dit betekent voor het onderwijs dat het niet langer voldoende is om lerenden een keuze te *laten* maken bij een keuze voor vervolgopleiding, ze moeten keuzes *leren* maken, zodat ze voorbereid zijn op een complexe en dynamische arbeidsmarkt.

Het maken van loopbaankeuzes blijkt lastig te zijn voor jongeren. Hoewel veel jongeren niet goed kunnen kiezen, moeten zij toch behoorlijk wat keuzes maken gedurende hun leerloopbaan. Onderzoek wijst uit dat lerenden keuzes maken voor vervolgopleidingen op basis van onbewuste en ondoordachte redenen (Van Esch & Neuvel, 2006). Zij hebben geen realistisch zelf- en beroepsbeeld (Bakker *et al.*, 2007; Van Esch & Neuvel, 2009) en maken keuzes met het oog op kortetermijnsuccessen (Jolles, 2006; Crone & Dahl, 2012).

¹ Deze tekst is deels gebaseerd op de oratie 'Architectuur van leren voor de loopbaan: richting en ruimte' (Kuijpers, 2012).

Loopbaanbegeleiding werkt niet meer

In Nederland wordt loopbaanbegeleiding in het onderwijs vooral gebaseerd op de matchingsbenadering (Sultana, 2004; Irving & Malik, 2005). Bij deze aanpak wordt uitgegaan van ‘geïnformeerde keuzes’ en ‘besliskunde’ (Rees & Bartlett, 1999). Bij een goede keuze zouden kenmerken van werkenden (in spe) moeten aansluiten bij de eisen van het beoogde werk. Begeleiders zouden dan betrouwbare informatie moeten geven over zowel de persoon als over de eisen in werk, zodat lerenden een bewuste keuze kunnen maken.

In scholen vinden we de matchingsbenadering terug in het gebruik van bijvoorbeeld beroepskeuze- en kwaliteitentesten. De vraag is hoe functioneel dat ‘passen en meten’ nog is in de huidige niet-stabiele omgeving.

Omdat loopbanen minder voorspelbaar zijn op een ‘chaotische arbeidsmarkt’ (Pryor & Bright, 2011), zou loopbaanbegeleiding tegenwoordig niet langer gericht moeten zijn op het maken van een goede keuze, maar op het ontwikkelen van loopbaancompetenties om de eigen loopbaan te leren ontwikkelen gedurende de gehele arbeidsloopbaan. In deze benadering staat de lerende niet als een passief (informatieverwerkend), maar als actief (lerend) subject centraal (Blustein, 2006; Baert, Dekeyser & Sterck, 2002). Begeleiding zou gericht moeten zijn op het vergroten van het vermogen en de perspectieven om passend werk te verkrijgen en te behouden, hier loopbaan capaciteit genoemd.

De inzet van loopbaancompetenties

Loopbaan capaciteit zegt iets over de potentie tot zelfmanagement in (een leven lang) leren en de kansen op de arbeidsmarkt in werk waaraan men zich verbindt. De grootte van loopbaan capaciteit betreft de mate van het opgebouwde zelfbeeld, de werkbetrokkenheid, de verzamelde prestatiebewijzen en het opgebouwde netwerk. Loopbaan capaciteit kan worden vergroot door het inzetten van loopbaancompetenties (Arthur, Inkson & Pringle, 1999; Ball, 1997; Defillippi & Arthur, 1994; Hackett, Betz & Doty, 1985; Jones & Bergmann Lichtenstein, 2000), ook wel loopbaanleren genoemd. Kuijpers (2003) onderscheidt op basis van onderzoek vijf loopbaancompetenties voor werkenden. De relevantie van de loopbaancompetenties zijn vervolgens onderzocht in het beroepsonderwijs van vmbo tot hbo (Kuijpers, Meijers & Gundy, 2011; Meijers & Kuijpers, 2012a).

Loopbaanleren heeft een reflectie- en een actiecomponent; reflectie op kwaliteiten en motieven, en actie op het onderzoeken van werk, het proactief sturen van de loopbaan en netwerken. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen de volgende loopbaancompetenties:

- *Kwaliteitsreflectie* is het bewust worden van sterke kanten die van belang zijn voor de loopbaanontwikkeling door na te denken en te praten over succesvolle of soms teleurstellende ervaringen. Het is een voortdurend proces van ondervinden en verwoorden van sterke kanten in de context van leren en werk: bij welke activiteiten, onder welke omstandigheden en

in samenwerking met wat voor soort mensen kwaliteiten tot hun recht komen.

- *Motievenreflectie* is het bewust worden van wensen en waarden die van belang zijn voor de loopbaan. Motievenreflectie vindt plaats door ervaringen die een positieve of negatieve emotie oproepen te herkennen, er vervolgens over na te denken en over te praten, te verbinden met andere ervaringen waarin deze motieven belangrijk waren en er woorden aan te geven.
- *Werkexploratie* is het onderzoeken van werk, werkplek en werkveld om zicht te krijgen op eisen, ontwikkelingen en leefregels die daar van toepassing zijn, en te ontdekken aan wat voor soort werk, doelen en mensen men zich wil verbinden. Om zicht te krijgen op de eisen en leefregels die gelden binnen een beroep, organisatie of project kan men bijvoorbeeld op zoek gaan naar de gestelde doelen, de wijze waarop mensen met elkaar omgaan en hoe problemen in het werk worden aangepakt.
- *Loopbaansturing* is proactief acties ondernemen om meer kans te hebben op werk waarin wensen en waarden gerealiseerd kunnen worden en kwaliteiten kunnen worden ontwikkeld en benut.
- *Netwerken* heeft betrekking op het opbouwen, gebruiken en onderhouden van contacten die van belang zijn voor de ontwikkeling van de loopbaan (van de verschillende loopbaancompetenties).

Als het gaat om reflecteren, wordt uitgegaan van vier fasen (gebaseerd op Savickas 2011):

- 1 Betekenis geven aan een bijzondere ervaring (emotie/intuïtie).
- 2 Specificeren: de betekenis vertalen naar een kwaliteit of motief in de situatie waarin je de ervaring had.
- 3 Generaliseren: de kwaliteit of het motief in deze specifieke situatie relateren aan eerdere en elders geuite kwaliteiten of motieven. Het gaat erom te achterhalen waar iemand (bijna) altijd goed in is of wat belangrijke waarden of thema's in zijn leven zijn.
- 4 Richting geven: woorden geven aan de kwaliteiten of motieven die in de verhalen voorkomen en de voorwaarden in de omgeving (situatie, onderwerp, mensen) om deze kwaliteiten of motieven tot hun recht te laten komen.

Inzichten over zichzelf, in de eigen kwaliteiten en motieven, kunnen dus richting geven in het onderzoeken van werk. Het heeft weinig zin om lukraak de arbeidsmarkt te onderzoeken op werk dat bij je past. De inzichten die voortkomen uit dit onderzoek geven weer richting aan het reflecteren op zichzelf, waardoor bij elke cyclus een steeds beter beeld wordt gecreëerd over zichzelf in relatie tot werk. Dit is in eerste instantie geen beroep, maar werkzaamheden, doelen in werk, soort werkenden die passen. Hier kunnen verschillende beroepen of functies bij horen. Activeren kan dus betrekking hebben op het ontdekken van kansen in de loopbaan door het onderzoeken van werk, maar

eveneens door het *creëren* van kansen. Concreet betekent dit dat je richting geeft aan je eigen loopbaanontwikkeling door een actie te ondernemen in leren, experimenteren, organiseren en profileren om de prestatiebewijzen te verzamelen die relevant zijn voor werk dat men wenst (loopbaansturing). Om te zorgen dat mensen loopbaanacties gaan nemen, moeten de loopbaanacties haalbaar (niet te moeilijk) en voldoende uitdagend (niet te makkelijk) zijn. De succesfactor in de loopbaan wordt vergroot door de bereidheid andere dingen te doen dan je deed en de dingen die je doet anders te doen. Om de acties van je loopbaansturing te kunnen uitvoeren, kun je gebruikmaken van anderen, van een netwerk. Het betreft het leggen en onderhouden van netwerkcontacten in het kader van een concrete vraag, probleem of wens (netwerken).

Loopbaanleren kan dus vorm krijgen door te vertrekken vanuit een concrete ervaring die ertoe doet. Die ervaring wordt gebruikt om (een of meer) loopbaancompetenties in te zetten. Daardoor vindt de opbouw plaats van loopbaan capaciteit: zelfbeeld, werkbetrokkenheid, prestatiebewijzen en netwerk. Loopbaan capaciteit is relevant op het moment dat een loopbaankeuze gemaakt moet worden, bijvoorbeeld voor een stage, nieuwe studie, een bepaalde baan, een project et cetera. Loopbaanleren gaat niet vanzelf. Reflecteren moet je leren, en dat kan ook (Jolles, 2006), maar begeleiding hierin is wel cruciaal.

Loopbaangericht begeleiden

Een internationale vergelijking op het gebied van loopbaanbegeleiding in 37 verschillende landen laat zien dat loopbaanbegeleiding vaker onderdeel van nationaal beleid is dan ooit tevoren (OECD, 2004). Belangrijk in Europees beleid is het verwerven van loopbaanmanagementvaardigheden (Euroguidance, 2012). In Nederland zijn loopbaancompetenties opgenomen in de kwalificatie-eisen van het mbo (MBO-Raad, 2010) en worden in 2016 onderdeel van het examenprogramma in de beroepsgerichte leerweg van het vmbo. In beleid op nationaal niveau is veel aandacht voor loopbaanbegeleiding (Onderwijsraad, 2007; RWI, 2008; SER, 2007; VO-raad, 2009). Docenten krijgen een belangrijke rol toebedeeld in de loopbaanbegeleiding van lerenden op een continue basis.

Als we kijken naar de begeleiding die nodig is om loopbaangericht leren mogelijk te maken, zien we dat de traditionele vormen van studie- en beroepskeuzebegeleiding een verschillend beroep doen op de professionaliteit van de docent. De matchingsbenadering vereist dat de juiste kennis aanwezig is over beroepen, opleidingen en persoonskenmerken. Dit werd in de jaren zestig al snel uitbestede aan de decaan, die al die kennis maar moest zien bij te houden. Vanaf eind jaren zeventig kwam de counselingsmethode op als alternatieve methode in het licht van de ‘humanisering’ van de samenleving. Dat is in veel scholen gereduceerd tot ‘gesprekstechnieken’. Pas vanaf circa 1995, wanneer ‘employability’ en ‘een leven lang leren’ op de politieke agenda komen en daarmee officiële onderwijsdoelen worden, gaat men gaandeweg aanhaken bij het concept ‘LOB als een leerproces’. Het belang van begeleiding

wordt onderkend en de docent krijgt naast een kennisoverdragende rol eveneens een coachende rol. In Nederland zien we dat de informatieoverdracht, verzorgd door de decaan of loopbaanadviseur, langzamerhand wordt vervangen door mentor- of studieloopbaanbegeleiding. Het duurt een aantal jaren voordat echt duidelijk begint te worden dat het aanstellen van mentoren en studieloopbaanbegeleiders alleen geen garantie is dat lerenden 'leren kiezen'.

Uit grootschalige onderzoeken in het vmbo, mbo en hbo blijkt dat een loopbaangerichte leeromgeving nodig is voor het ontwikkelen van loopbaancompetenties voor het leren kiezen (Kuijpers, Meijers & Gundy, 2011; Kuijpers & Meijers, 2012a; Kuijpers, 2011; Kuijpers & Meijers, 2012b). Een krachtige, loopbaangerichte leeromgeving is:

- praktijkgericht: lerenden moeten levensechte ervaringen met werk en werken kunnen opdoen;
- dialogisch: lerenden moeten kunnen spreken over de persoonlijke zin en de maatschappelijke betekenis van hun ervaringen met werk en werken;
- vraaggericht: lerenden moeten invloed kunnen uitoefenen op hun eigen studieloopbaan doordat hun reële keuzemogelijkheden worden geboden.

In het traditionele onderwijs kon een docent vertellen *over* zijn vak *tegen* de lerenden. Maar in tijden waarin werk en loopbanen veranderen en lerenden moeten leren hoe ze hun eigen leren en loopbaan kunnen sturen, hebben lerenden een gesprekspartner nodig die hen aan het denken en ondernemen zet (Pizzolato, 2007). Loopbaangericht begeleiden vraagt van docenten dat zij hun routines moeten veranderen en daarvoor is professionalisering van docenten nodig.

Professionalisering van docenten in het voeren van de loopbaandialoog

Van 2010 tot 2016 zijn professionaliseringstrajecten in vmbo- en mbo-scholen uitgevoerd, gefinancierd door het ministerie van OCW. De noodzakelijke verandering van de professionele rol is niet via een traditionele (bij)scholing te realiseren. Het effect van professionaliseringstrajecten in de vorm van externe training is veelal gering (Simons, 2001), terwijl het effect van training op de werkplek beperkt is omdat werkdruk (qua tijd en prioriteitstelling) belemmerend werkt en expertise ontbreekt of niet wordt (h)erkend. In 2010 is een aanpak ontwikkeld die uitgaat van een structuur van twee fasen en twee lagen.

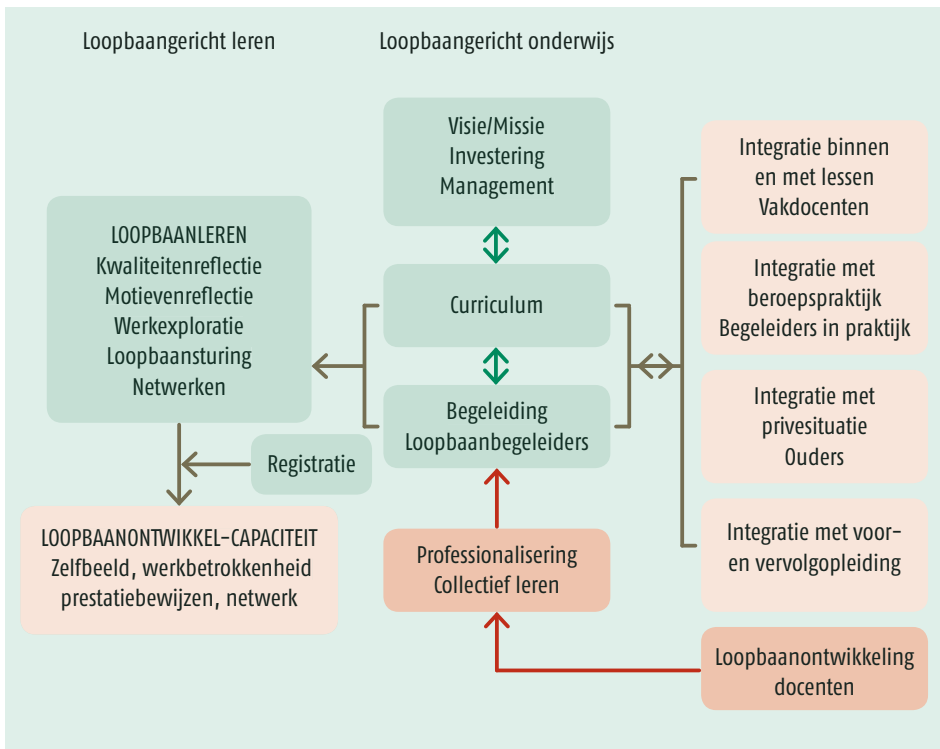
De *twedefasestructuur* combineert schoolexterne training met schoolinterne coaching. Bij de schoolexterne training is rust en focus mogelijk op het onderwerp van professionalisering. Bij schoolinterne coaching wordt de transfer van theorie naar praktijk gefaciliteerd.

Voor verspreiding en verankering van kennis in de organisatie is een *tweelagenstructuur* gebruikt, waarbij landelijke experts allereerst per deelnemend team twee zogenoemde schoolcoaches voorbereiden om het docententeam gedurende de training binnen de eigen school te coachen. Deze school-

coaches zijn ook de experts die na de training in staat zijn om binnen de eigen school andere docententeams te trainen in de nieuwe LOB-aanpak. Uit onderzoeken naar de effecten van dit professionaliseringstraject blijkt dat ongeacht het leerjaar lerenden loopbaancompetenties kunnen ontwikkelen onder invloed van loopbaangerichte gesprekken. De docenten die aan het professionaliseringstraject hebben deelgenomen, hebben vorderingen gemaakt wat betreft het leren spreken over zaken die minder dicht bij hun traditionele rol liggen. Toch blijkt dat er meer dan een dergelijk professionaliseringstraject nodig is om alle gewenste competenties ook daadwerkelijk te verwerven. Het gaat niet alleen om het leren voeren van gesprekken, maar om het vormgeven van een leeromgeving waarin deze gesprekken zinvol zijn.

Aspecten van een loopbaangericht leren en onderwijs

Aspecten van loopbaangericht leren en onderwijs zijn weergegeven in figuur 1. Om loopbaan capaciteit te vergroten, kunnen loopbaancompetenties worden ingezet. Het is daarbij van belang om het proces van loopbaanontwikkeling voor de lerenden zichtbaar te maken met een loopbaandossier. We hebben al gezien dat loopbaancompetenties ontwikkeld worden in een praktijk- en vraaggericht curriculum met dialogische loopbaanbegeleiding (Kuijpers, Meijers & Gundy, 2011; Kuijpers & Meijers, 2012a), waarin een continu cyclisch proces op gang wordt gebracht van ervaren, reflectie en keuzes.



Figuur 1. Aspecten van loopbaangericht leren en onderwijs

Het is cruciaal dat de vormgeving en uitvoering van loopbaangericht onderwijs aansluit op een duidelijke visie op loopbaanontwikkeling en dat voor loopbaangericht onderwijs alle relevante actoren hierin worden betrokken. Het betreft vakdocenten (niet-loopbaanbegeleiders), ouders, praktijkbegeleiders op stageplaatsen, en docenten in voor- en vervolgopleiding.

Om niet alleen een structuurverandering op gang te brengen maar ook een cultuurverandering te bewerkstelligen waarin uitgegaan wordt van kwaliteiten, motieven, werkbetrokkenheid, zelfsturing en netwerken van mensen, is het van belang dat de focus niet alleen gericht is op de leeromgeving van de lerenden, maar ook op de werkomgeving van docenten die eveneens loopbaangericht kan worden vormgegeven.

Een loopbaangerichte werkomgeving

Vernieuwingen in het onderwijs vergen professionalisering van elke docent. In een professionele school, waar de kwaliteit van docenten toeneemt, is het van belang dat docenten professionaliseringsruimte *nemen* om te zorgen *dat* men leert. Professionaliserings*richting* is van belang voor het bepalen *wat* men leert. Om doelen in het onderwijs te realiseren waarin docenten op voor hen betekenisvolle wijze hun individuele kwaliteiten kunnen ontdekken, ontwikkelen en profileren, moeten professionaliseringsrichting en -ruimte beide voorkomen. Professionaliseringsrichting zonder -ruimte kan de bereidheid tot professionalisering beperken. Bij professionaliseringsruimte zonder -richting vliegt leren alle kanten op en wordt het lastig om innovaties in het onderwijs te realiseren. Het vraagt om *een loopbaangerichte werkomgeving*, waarin docenten *ervaringen* kunnen opdoen, waarin *leren mogelijk gemaakt wordt* en waarin de *dialogo* plaatsvindt tussen docent en manager.

Omdat werkenden continu worden uitgedaagd om te blijven leren om een flexibele en innovatieve organisatie te kunnen zijn (Van Dam, Van der Heijden & Schijns, 2006), worden zij gedwongen om hun eigen loopbaan vorm te geven (Kidd, 2006). Professionaliseringsrichting vanuit de organisatie betreft de organisatiedoelen, op het niveau van de werkenden is deze gebaseerd op hun loopbaandoelen en loopbaancompetenties. Aspecten van een loopbaangerichte dialoog bij professionalisering van docenten is weergegeven in tabel 1. De dialoog tussen manager en docent zou moeten gaan over alle vier de kwadranten om een innovatie, zoals het vormgeven van een loopbaangerichte leeromgeving, te stimuleren.

	Organisatieniveau	Individueel niveau
<i>Ruimte</i>	Financiële, praktische en emotionele ondersteuning	Leerbereidheid en vermogen om eigen professionalisering te organiseren
<i>Richting</i>	Organisatiedoelen	Loopbaandoelen en -competenties

Tabel 1. *Aspecten van een loopbaangerichte dialoog bij professionalisering van docenten*

Een nieuw perspectief

Loopbaanleren vergt een nieuw perspectief op onderwijs. De focus zal liggen op het mogelijk, interessant en effectief maken van *leren* in plaats van *onderwijzen*, op wat mensen *kunnen* naast wat ze niet kunnen, wat ze *willen leren* naast wat ze moeten leren. In plaats van vertellen wat lerenden en docenten moeten doen, worden zij uitgedaagd om zelf beslissingen te nemen, antwoorden te vinden en problemen op te lossen, gesteund door hun docent respectievelijk manager. Om dat mogelijk te maken, moet het beleid zich minder richten op kwantiteit (cijfers) en meer op kwaliteit (ontwikkeling) op alle niveaus in onderwijs. Samenwerking en dialoog zijn essentieel om ruimte en richting te creëren voor innoveren in onderwijs.

OVER DE AUTEUR

Prof. dr. Marinka A.C.T. Kuijpers is bijzonder hoogleraar Leeromgeving en Leerloopbanen in het (v)mbo aan de Open Universiteit en lector Pedagogiek van de Beroepsvorming aan de Haagse Hogeschool. Ze is auteur van de boeken *Waardevol werk* en *Breng beweging in je loopbaan*. Ze heeft een eigen onderneming, CarPe CarrièrePerspectief, op het gebied van loopbaanontwikkeling en -onderzoek en is bestuurder van de Loopbaangroep.

LITERATUUR

- Arthur, M.B., K. Inkson & J.K. Pringle (1999). *The New Careers. Individual Action and Economic Change*. London: Sage.
- Arthur, M.B., S.N. Khapova & C.P.M. Wilderom (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 177-202.
- Baert, H., L. Dekeyser & G. Sterck (2002). *Levenslang leren en de actieve welvaartsstaat*. Leuven: Acco.
- Bakker, H.G., S.M.A.F. de Zwart, V.L.F. Overmeer & K.E. van Laar (2007). *Kiezen moet [je] kunnen*. Den Haag: Taskforce Jeugdwerkloosheid, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ball, B. (1997). Career Management Competences – The Individual Perspective. *Career Development International*, 2(2), 74-79.
- Blustein, D.L. (2006). *The Psychology of Working. A New Perspective for Career Development, Counseling, and Public Policy*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crone, E.A. & R.E. Dahl (2012). Understanding Adolescence as a Period of Social-Affective Engagement and Goal Flexibility. *Nature Reviews Neuroscience* 13, 636-650.
- Dam, K. van, B.I.J.M. van der Heijden & B. Schijns (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53-68.
- Defillippi, R.J. & M.B. Arthur (1994). The Boundaryless Career. A Competency Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- Esch, W. van & J. Neuvel (2009). *Een stukje van de Nederlandse droom. Doorstroom van vmbo naar havo*. 's-Hertogenbosch/Amsterdam: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Euroguidance (2012). *Career Development in the Netherlands. State of Play*. 's-Hertogenbosch: Euroguidance.
- European Commission & OECD (2004). *Career Guidance. A Policy Handbook*. Paris & Luxembourg: OECD & European Commission Publication.

- Hackett, C.T., N. Betz & M. Doty (1985). The Development of a Taxonomy of Career Competence for Professional Women. *Sex Roles*, 12(3/4).
- Inspectie van het Onderwijs (2012). Van latent naar talent.
- Irving, B.A. & B. Malik (ed.) (2005). *Critical Reflections on Career Education and Guidance. Promoting Social Justice within a Global Economy*. London and New York: RoutledgeFarmer.
- Jolles, J. (2006). *Beter onderwijs door meer kennis over leren en de hersenen*. Webcomment 60317. www.jellejolles.nl.
- Jones, C. & B.M. Bergmann Lichtenstein (2000). The 'Architecture' of Careers. How Career Competencies Reveal Firm Dominant Logic in Professional Services. In M.A.
- Kidd, J.M. (2006). *Understanding Career Counselling. Theory, Research and Practice*. London: SAGE Publications.
- Kuijpers, M. (2011). Onderzoek naar wat werkt! Onderzoek naar loopbaanontwikkeling en -begeleiding in het vmbo en effecten van professionalisering van docenten en schoolcoaches. *Keuzes in ontwikkeling. Loopbaanreflectiegesprekken van docenten in het vmbo. Praktijk en onderzoek* (p.65-134). Enschede: Stichting Platforms VMBO.
- Kuijpers, M. (2012). *Architectuur van leren voor de loopbaan. Richting en ruimte* (oratie). Heerlen: Open Universiteit.
- Kuijpers, M. & F. Meijers (2012a). Learning for Now or Later? Career Competencies Among Students in Higher Vocational Education in the Netherlands. *Studies in Higher Education*, 37 (4), 449-467.
- Kuijpers, M. & F. Meijers (2012b). *Leren luisteren en loopbaanleren. De effecten van een professionaliseringstraject voor mbo-docenten*. Woerden: MBO Diensten.
- Kuijpers, M., F. Meijers & C. Gundy (2011). The Relationship Between Learning Environment and Career Competencies of Students in Vocational Education. *Journal for Vocational Behavior*, 78(1) 21-30.
- MBO Raad (2010). *Loopbaan en burgerschap in het mbo*. Bunnik: Libertas.
- Meijers, F., M. Kuijpers & A. Winters (2010). *Leren kiezen/kiezen leren*. Een literatuurstudie. 's-Hertogenbosch, Utrecht: ECBO.
- Ministerie OCW (2010). Actieplan: 'VO beter presteren'.
- Nieuwenhuis, L.F.M. (2012). *Leven lang leren on the roc's! Een visie op werken en leren in het mbo*. Heerlen: Open Universiteit.
- Onderwijsraad (2007). *Doorstroom en talentontwikkeling*. Den Haag.
- Parsons, F. (1967, oorspronkelijke uitgave 1909). *Choosing a Vocation*. New York: Agathon Press.
- Pizzolato, J.E. (2007). Impossible Selves. Investigating Student's Persistence Decisions When Their Career-Possible Selves Border on Impossible. *Journal of Career Development*, 33 (3), 201-223.
- Pryor, R.G.L. & J.E.H. Bright (2011). *The Chaos Theory of Careers. A New Perspective on Working in the Twenty-First Century*. New York: Routledge.
- Savickas, M.L. (2011). *Career Counseling*. Washington, DC: American Psychological Association.
- SER (2007). *Niet de afkomst maar de toekomst*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Simons, R.J. (2001). Van opleiden naar human resource development. In B. van Gent & H. van der Zee (Eds.), *Handboek human resource development* (213-229). Den Haag: Elsevier.
- Sultana, R.G. (2004). *Guidance Policies in the Knowledge Economy. Trends, Challenges and Responses Across Europe. A Cedefop Synthesis Report*. Cedefop Panorama series No. 85. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission.
- VO-raad (2009). *Stimuleringsplan LOB*. Utrecht: VO-raad.