

Nog nooit verteld

*Toonaangevende professionals
over (hun) ontwikkeling*

Marinka Kuijpers, Frank van der Mijn, Ria van Dinteren (red)



**UITGEVERIJ
KLOOSTERHOF**

Uitgeverij: Kloosterhof BV
Napoleonsweg 128A
6086 AJ Neer
www.kloosterhof.nl

Eindredactie: Liesbeth Rienties
Vormgeving: Annemieke Peeters

1e druk april 2025

ISBN: ????

NUR: 808

© Copyright 2025, Kloosterhof Neer BV

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 enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Nog nooit verteld

Op enig moment in je leven kun je de balans willen opmaken in je loopbaan: wat je hebt bereikt, wat nog niet, en wat dat zegt over jezelf. Terugkijken en vooruitkijken op je eigen ontwikkeling kan op verschillende fasen in je loopbaan zinvol zijn. Dit boek bestaat uit verhalen van auteurs die in Nederland een belangrijke bijdrage hebben geleverd op het onderwerp 'ontwikkeling'. Zij beschrijven in de laatste fase van hun loopbaan wat ze hebben ontdekt en gedaan op dit onderwerp en hoe zij zelf verweven zijn met hun thema.

De auteurs hebben hun studie gedaan in een tijd waarin studeren niet voor iedereen vanzelfsprekend was, zeker niet voor meisjes. Jongeren die studeerden, bleven dit vaak lange tijd doen omdat er grote jeugdwerkeloosheid was. Men sprak wel over 'de verloren generatie' waar niemand op zat te wachten. Tegelijkertijd was het een optimistische tijd waarin gestreden werd voor rechten van vrouwen, zoals 'baas in eigen buik' over het recht op abortus, en voor vrede door protesten tegen kernraketten en oorlogen. Verwarrende tijden waren het toen. Nu moet de nieuwe generatie hun toekomst vormgeven in een andere maar ook verwarrende tijd. Toenemende complexiteit zorgt voor onzekerheid, maakt loopbaankeuzes lastiger en zelfsturing belangrijker. Aandacht voor ontwikkeling is bijzonder relevant in de snel veranderende wereld waarin we leven. De verhalen in dit boek dagen traditionele opvattingen over leren, werk en loopbaan uit, en benadrukken het belang van persoonlijke ontwikkeling en zingeving.

Het boek is geschreven door wetenschappers en professionals met diverse achtergronden, maar ze delen allemaal een openhartigheid en kwetsbaarheid die herkenbaar zijn voor iedereen. De verhalen bieden een kijkje in de levens van de auteurs, en laten zien dat succesvolle loopbanen niet altijd lineair en zonder tegenslagen verlopen. De auteurs beschrijven hoe zij omgaan met uitdagingen, kansen grijpen en hun eigen weg vinden. Hoe je regie kunt nemen in je ontwikkeling, hoe je anderen hierin kunt begeleiden en wat er voor nodig is om dit te realiseren, kun je lezen in dit boek.

Juist de combinatie van het beschrijven van theorie en praktijk, en de eigen biografie van de auteurs gerelateerd aan hun thema over ontwikkeling, maakt dit boek anders dan andere boeken. Er staat geschreven wat nog nooit op deze manier is verteld.

Ben je benieuwd?

We wensen je veel leesplezier en blijvende ontwikkeling toe.

Marinka Kuijpers, Frank van der Mijn, Ria van Dinteren

Inhoud

	Pagina
Inleidingen auteurs	5
1. Marinka Kuijpers , De kunst van loopbaanzelfsturing	12
2. Frank van der Mijn , De begeleider als goed afgestemd instrument	32
3. Ria van Dinteren , Daag je brein uit voor leren!	45
4. Martin Reekers , Je gaat het pas zien als je het door hebt	62
5. Ria van 't Klooster , Vechten voor leer- en ontwikkelrechten	80
6. Tinka van Vuuren , Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden	93
7. Jouke Post , Eigen aard is goud waard	108
8. Lenette Schuijt , Leiderschapsontwikkeling in beweging	127
9. Rob Martens , Zelfdeterminatie: je eigen weg leren vinden	146
10. Mieke Verbaarschot , Je loopbaan als persoonlijk verhaal	156
11. Jan Woldendorp , Meedoen en gezien worden	177
12. Adriana Stel , De waarde van ervaring	189
13. Marie-Louise Rickhoff , Liefde voor ontwikkelen en doceren	196
14. Heidi Jansen , Mijn weg naar de kern van het vak	208
Terugkijkend en vooruitkijkend op het boek	218



1. Marinka Kuijpers

De kunst van loopbaanzelfsturing

Ontwikkeling van loopbaancompetenties

Marinka Kuijpers startte haar arbeidsloopbaan als leerling-verpleegkundige en zij is nu bijzonder hoogleraar leeromgeving en -loopbanen en directeur van de Loopbaangroep. Zij promoveerde op onderzoek naar loopbaancompetenties. De vraag die haar bezighoudt is hoe iemand invloed kan hebben op het eigen leven in een omgeving die bepalend is. Ze ontving de Johan-van-der-Sande erepenning voor haar verdiensten in het vmbo.

Hoe maak je zelfsturing in de loopbaan mogelijk in een veranderlijke omgeving? Loopbaanzelfsturing is niet alleen waar je zin in hebt maar ook waar je zinvol kunt zijn voor anderen. En die anderen dragen ook bij aan je kansen. Marinka Kuijpers kon haar eigen loopbaancompetenties vaak inzetten in haar leven, maar niet altijd. Zij beschrijft hoe reflectie op (botsende) waarden, stappen met moed en volharding, en een loopbaangerichte leer/werkomgeving kunnen bijdragen aan loopbaanzelfsturing voor (werk)geluk.



2. Frank van der Mij

De begeleider als goed afgestemd instrument

Persoonlijkheid als basis voor professionaliteit

Frank van der Mij, van origine bioloog en antropoloog, is al zo'n 25 jaar actief als loopbaan- en executive coach. Hij is kerndocent bij Vista Nova en droeg bij aan de ontwikkeling van de academische leergang Strategisch loopbaanmanagement aan de OU. Tevens was hij hoofdredacteur van het vakblad LoopbaanVisie en publiceert hij regelmatig over ontwikkeling en begeleiding. Bovenal is hij ervaringsdeskundige op het gebied van persoonlijke transformatie en de professionalisering daarvan.

Hoe beïnvloeden de persoonlijkheid, waarden, overtuigingen en levenservaringen van de begeleider de sfeer, kwaliteit en resultaten van die begeleiding? Voorbij het instrumentarium dat we inzetten is het vooral de persoon die het succes ervan bepaalt. Voor Frank van der Mij vormde dit het kernpunt van zijn activiteiten.



3. Ria van Dinteren

Daag je brein uit voor leren!

Omarm nieuwe kennis en pas het toe

Ria van Dinteren is onderwijskundige, gespecialiseerd in de neurowetenschap. In een aantal boeken en artikelen beschreef zij haar gedachtegoed maar ze ging ook zelf op ontdekkingsstocht naar best practices in binnen- en buitenland. In 2014 ontving ze voor haar bijdrage aan het L&D-vak een lifetime achievement award.

Hoe kan het allemaal makkelijker, beter en sneller? Hoe werkt leren? Zowel persoonlijk als professioneel is Ria van Dinteren gefascineerd door dit onderwerp. In de neurowetenschap vond zij de onderbouwing die nodig was om een concept van breinprincipes neer te zetten die werken en leren efficiënter en effectiever maken.



4. Martin Reekers

Je gaat het pas zien als je het door hebt

Digesting experience into meaning

Martin Reekers gaf onder meer les aan de Academie Mens-Arbeid in Tilburg en de Master Leren en Innoveren van Hogeschool Rotterdam. Nu werkt hij als zelfstandig trainer, auteur van vakboeken en redactielid van het vakblad LoopbaanVisie.

Martin Reekers geloofde aan het begin van zijn loopbaan niet in zijn eigen kwaliteiten. Hij laat zien hoe hij die door ervaring op te doen gaandeweg toch ontdekte. In zijn banen als arbeidsbemiddelaar en docent zag hij legio mensen die net als hij blind waren voor hun eigen kunnen. Hij richtte zich in zijn werk op het ontwikkelen en inzetten van methodieken om de ogen van mensen te openen voor hun eigen kwaliteiten.



5. Ria van 't Klooster

Vechten voor leer- en ontwikkelrechten

Een politieke lobby op basis van een persoonlijke missie

Ria van 't Klooster startte haar loopbaan als onderzoeker bij de vakgroep onderwijskunde van de Universiteit van Utrecht. Geïnteresseerd en gefascineerd door talentontwikkeling werd ze adviseur en vervolgens directeur van private opleidingsorganisaties en de NRTO, de brancheorganisatie voor private opleiders. Nu is ze adviseur en toezichthouder op het terrein van onderwijs en arbeidsmarkt.

Het beste uit mensen halen, talenten ontwikkelen en mensen helpen hun ambities te realiseren, dat is de missie van Ria van 't Klooster. Deze missie werd de basis van haar politieke lobby voor leer- en ontwikkelrechten voor kinderen, jongeren en volwassenen. Ze leerde hoe lobby werkt en welke basisregels essentieel zijn.



6. Tinka van Vuuren

Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden

Duurzame inzetbaarheid

Tinka van Vuuren was tussen 2010 en 2024 bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement aan de Open Universiteit Nederland en werkte daarnaast als senior consultant bij a.s.r. / Loyalis waar ze werkgevers adviseerde over personeelsbeleid. Zij is arbeids- en organisatiepsycholoog en gepromoveerd op de gevolgen van ontslagdreiging voor werknemers.

Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden, zo luidde de titel van de oratie van Tinka van Vuuren in 2011, waarin ze het belang van vitaliteitsmanagement en duurzame inzetbaarheid uit de doeken doet. Achteraf gezien heeft ze vanaf het begin van haar loopbaan onderzoek gedaan naar wat nu blijkt bouwstenen te zijn van duurzame inzetbaarheid. Ze is de helft van een eeneiige tweeling en groeide op in een ondernemersgezin. Ze heeft altijd geprobeerd de kloof tussen theorie en praktijk te overbruggen en met één been in de wetenschap en één been in de praktijk te staan.



7. Jouke Post

Eigen aard is goud waard

Worden wie je bent

Jouke Post is van origine loopbaanprofessional en werkt als onderzoeker voor Saxion en James, een loopbaanafdeling van de CNV. Hij was hoofdredacteur van Loopbaan, de voorloper van LoopbaanVisie.

Het zelf aan het stuur van de loopbaan staan blijkt niet voor iedereen even eenvoudig en vanzelfsprekend. Een reflectieve en proactieve houding zijn voorwaarden voor loopbaanzelfregie. Jouke Post stelt vijf werkwoorden centraal in loopbaanontwikkeling, óók in zijn eigen loopbaan: moeten, willen, kunnen, durven en mogen. Worden wie je bent is zowel een kansrijke uitdaging als een stevige opgave.



8. Lenette Schuijt

Leiderschapontwikkeling in beweging

Bezieling als visie op leiderschap

Lenette Schuijt is organisatiekundige en richt zich op het veranderen van mensen binnen organisaties, in het bijzonder op de rol van leiders.

Hoe kunnen we goed leiderschap ontwikkelen? Deze vraag vormt een rode draad in de loopbaan van Lenette Schuijt. Ze benaderde deze vraag als coach, als adviseur, als auteur en als onderzoeker. Haar visie op leiderschap ontwikkelde zich door haar persoonlijke en professionele ervaringen met leiders in uiteenlopende organisaties, maar ook door de veranderde organisatiecontext waarin toekomstige leiders zich (kunnen) ontwikkelen.



9. Rob Martens

Zelfdeterminatie

Je eigen weg leren vinden

Rob Martens is hoogleraar onderwijswetenschappen. Hij schreef verschillende boeken over het begrip 'intrinsieke motivatie' dat komt uit de zelfdeterminatietheorie.

Hoe komt het dat we van primair tot en met wetenschappelijk onderwijs zo vaak een gebrek aan motivatie zien in ons onderwijs? Hoe kunnen we de natuurlijke wil tot (samen) leren weer laten opbloeien? Rob Martens is geboeid door motivatie, of negatiever gesteld: het gebrek daaraan. Hij ziet dat veel jonge mensen niet weten wat hun loopbaan moet gaan worden. Terugdenkend aan wat hem interesse heeft gegeven en zijn loopbaan heeft bepaald, dan was dat niet het onderwijs dat hij op school kreeg. Eerder omgekeerd: ondanks het onderwijs op school hield hij het vuurtje brandend voor wat hem echt interesseerde.



10. Mieke Verbaarschot

Je loopbaan als persoonlijk verhaal

Koersen op betekenis

Mieke Verbaarschot is ambassadeur van het Career Story Interview in Nederland. Zij publiceert over de methode en leidt professionals hierin op.

Hoe waarborgt het persoonlijke unieke verhaal dat je op eigen koers kan blijven in je loopbaan? Aan de hand van het Career Construction Interview, ontwikkeld door prof. dr. Mark Savickas, laat Mieke Verbaarschot zien hoe mensen verhalen over zichzelf en hun levensloop creëren, die richting geven aan hun leven en loopbaan. Ze gaat in op theorie en praktijk en illustreert de werking met voorbeelden uit haar eigen loopbaan en leven.



11. Jan Woldendorp

Meedoen en gezien worden

Loopbaanontwikkeling in context

Jan Woldendorp is docent aan de Academie Mens en Arbeid van Hogeschool Saxion in Deventer. Hij is geïnteresseerd in alles wat met de relatie mens en arbeid te maken heeft en vooral betrokken bij de loopbanen van mensen die het niet zo getroffen hebben in de samenleving en op de arbeidsmarkt.

Ooit startte Jan Woldendorp met een opleiding tot verkeerskundige. Hij ziet de parallellen met loopbanen: ook het verkeer is een complex systeem waar de individuele verkeersdeelnemer deel van uitmaakt en maar ten dele invloed op kan uitoefenen. Er zijn mensen die zich met gemak bewegen en anderen die niet zo mobiel zijn, of zelfs noodgedwongen langs de kant staan. En net als in het verkeer is 'meedoen en gezien worden' een fundamentele waarde in de levens en loopbanen van mensen.



12. Adriana Stel

De waarde van ervaring

Een nieuwe kijk op vakmanschap

Adriana Stel heeft als directeur en boegbeeld van Doorzaam gelobbyd om loopbaankansen en opleiden voor iedereen toegankelijk te maken. De Adriana Stel Award is naar haar vernoemd en wordt jaarlijks uitgereikt aan de uitzendorganisatie met het beste initiatief om duurzame inzetbaarheid voor uitzendkrachten te stimuleren.

Het hart van Adriana Stel ging uit naar praktisch geschoolden die via uitzendwerk weinig toegang hadden tot leren en ontwikkelen. Haar inzet heeft ervoor gezorgd dat leren en ontwikkelen voor elke uitzendkracht mogelijk is geworden. En daar bleef het niet bij, ze heeft zich ook ingezet voor laaggeletterden en tot slot intersectorale samenwerking mogelijk gemaakt.



13. Marie-Louise Rickhoff

Liefde voor ontwikkelen en doceren

Verbinding tussen theorie en praktijk

Marie-Louise Rickhoff is docent loopbaanontwikkeling bij de hbo-opleiding Human Resource Management. Daarnaast doet ze onderzoek bij het lectoraat Employability Transition van Saxion gericht op het stimuleren van een leven lang ontwikkelen van medewerkers binnen de dynamiek van arbeid.

Marie-Louise Rickhoff verbindt haar vroegere ervaringen en eigen ontwikkeling aan die van het loopbaanvak en beschrijft hoe die van invloed zijn geweest op haar werk als docent voor toekomstige loopbaanprofessionals. Er speelden persoonlijke dilemma's rondom het vasthouden aan zekerheden maar ze overwon ook onzekerheden.



14. Heidi Jansen

Mijn weg naar de kern van het vak

De ontwikkeling van een methode en opleiding

Heidi Jansen was dertig jaar lang loopbaanadviseur. Tegenwoordig is ze hoofddocent van dé Loopbaanopleiding. Ze ontwikkelde de Loopbaantrechter, een werkmethode voor loopbaanadviseurs, en het Loopbaanspel.

Wat onderscheidt loopbaanadvies van coaching of zelfs van therapie? Dit is de leidende vraag in de loopbaan van Heidi Jansen. Twintig jaar geleden zag ze dat bijscholing die loopbaanprofessionals volgden vaak ging over therapeutische technieken als NLP, Voice Dialogue, systemisch werken of opstellingen. Ze ging op zoek naar het specifieke domein van de loopbaanadviseur en ontwikkelde een arbeidsmarkt- en resultaatgerichte methode.

De kunst van loopbaanzelfsturing

Ontwikkeling van loopbaancompetenties

Marinka Kuijpers

Ik stond aarzelend onder aan de trap in mijn spiksplinternieuwe toga. Ben ik moedig genoeg om een zaal vol mensen mijn verhaal te vertellen over loopbaanontwikkeling? Vergezeld door collega-professoren liep ik naar de kathedraal waar ik mijn oratie zou houden. Een hoogtepunt in mijn wetenschappelijke loopbaan. Die begon met mijn promotieonderzoek naar loopbaancompetenties, waarvan de onderzoeksvraag luidde: 'Welke competenties zijn relevant voor actualisatie van de persoonlijke loopbaan?' Oftewel: hoe kan je invloed uitoefenen op je eigen geluk in je loopbaan?

*Hoe kan je invloed uitoefenen
op je eigen geluk in je loopbaan?*

Is zelfsturing mogelijk?

Al op de basisschool vroeg ik me af wat de bedoeling was van het leven. Ik zag dat het geluk niet voor iedereen leek weggelegd. Ik was als een van de weinigen bevriend met meisjes die buiten de groep stonden, terwijl ik zelf tot een andere vriendinnengroep behoorde. Wat je zelf (niet) kan bijdragen aan je geluk heeft mij in mijn hele loopbaan beziggehouden. Ook in mijn werk als verpleegkundige, docent en ontwikkelingswerker interesseerde me de vraag hoe mensen hun leven draaglijker, betekenisvoller en zinvoller maken. Ik greep daarom later de kans aan om een zelfhulpboek over loopbaanontwikkeling te schrijven, waardoor ik me kon verdiepen in de vraag hoe mensen hun loopbaan zo kunnen beïnvloeden dat ze gelukkiger worden. Ik besepte heel goed dat je beperkt invloed op het leven kunt uitoefenen en dat de kansen die je krijgt afhangen van hoe en waar je bent geboren. Toch blijven veel mensen ongelukkig in een situatie waarin ze wel stappen zouden kunnen zetten maar te onzeker, vermijdend of onvoldoende vaardig zijn om daar verandering in aan

te brengen. Ik schreef het zelfhulpboek op basis van literatuur en adviezen van anderen en onderzocht tijdens mijn promotieonderzoek in welke werkomgeving de geformuleerde loopbaancompetenties relevant waren voor loopbaansucces.

Kleine veranderingen die je in je werk aanbrengt, mensen waarmee je contact maakt en moeite doen om te leren.

Onderzoek naar invloed

In 1999 bestonden nog nauwelijks antwoorden op mijn onderzoeksvraag. In het wetenschappelijk onderzoek werd loopbaanontwikkeling vaak als een opsomming van opeenvolgende banen, opleidingen en werkervaringen begrepen. Ik maakte daarom onderscheid tussen loopbaanverloop en loopbaanactualisatie. Met loopbaanverloop doelde ik op de beschrijving van de opeenvolging van werkervaringen, leerervaringen en netwerkrelaties die gedurende de loopbaan zijn verworven. Loopbaanactualisatie vatte ik op als het verwerven van werkervaringen, leerervaringen en netwerkcontacten om persoonlijke doelen en waarden in het werk te verwezenlijken. Ik doelde dus op proactief gedrag in plaats van een retrospectieve opsomming. Daar was ik benieuwd naar.

Ik geloofde niet in de perfecte keuze voor een beroep voor de rest van je leven. Misschien omdat ik zelf al verschillende beroepen en functies in mijn loopbaan had gehad. Ik dacht ook niet dat je alleen door verandering van baan of beroep invloed kunt hebben op je loopbaan. Het leek mij te gaan om een subtieler proces: de ontdekkingen die je over jezelf doet, kleine veranderingen die je in je werk aanbrengt, de mensen waarmee je contact maakt, en moeite doen om te leren.

Loopbaanzelfsturing naar een doel of vanuit waarden

Zelfsturing wordt vaak begrepen als het toewerken naar een doel of 'droom' van een individu. Behalve in theorie, komen we dit in citaten van beroemdheden tegen, zoals: 'Wie geen dromen heeft, heeft evenmin een werkelijkheid' (Ramses Shaffy, Nederlands zanger 1933-2009). Een enkel citaat is niet positief over dromen,

bijvoorbeeld: 'They've promised that dreams can come true - but forgot to mention that nightmares are dreams too' (Oscar Wilde, Schrijver, 1854-1900). Veel mensen hebben geen doel of droom om na te streven, maar zijn wel zelfsturend. Loopbaanzelfsturing kan met een beeld van een toekomstig zelf voor ogen, maar kan volgens mij ook vanuit de ontdekking over het huidige zelf wat betreft waarden, nieuwsgierigheid en verlangen. Dat in 'zelfsturing' het woord 'zelf' besloten zit, betekent niet dat het gaat om wat iemand zelf wil, los van wat de omgeving nodig heeft. Je kunt immers pas iemand zijn als dit mogelijk is in een bepaalde omgeving.

*Dat in 'zelfsturing' het woord 'zelf' besloten zit,
betekent niet dat het gaat om wat iemand zelf wil,
los van wat de omgeving nodig heeft.*

Loopbaanzelfsturing zie ik als gedrag om loopbaanactualisatie te realiseren door het inzetten van loopbaancompetenties. Dat betekent verantwoordelijkheid nemen voor het eigen loopbaanproces door activiteiten te ondernemen om eigen waarden en (of) ambities, kwaliteiten en (of) potentie te ontdekken en in te zetten die bijdragen aan de waarden en uitdagingen in de omgeving, ook bij onzekerheid en tegenslag.

Mijn arbeidsloopbaan begon, zonder vooropgezet plan, als leerling-verpleegkundige in een ziekenhuis in de Schilderswijk van Den Haag. Niet omdat ik daar bewust voor gekozen had of wist dat dit beroep bij me zou passen. Ik was te jong voor de opleiding in de jeugdzorg die ik eigenlijk wilde volgen. Ik was 17 en wilde graag op mijzelf wonen, vrij zijn. Een vriendin ging de verpleging in en mij leek een jaar opleiding tot verpleegkundige, waarbij ik mijn eigen kamer in de 'zusterflat' kreeg, een goede overbrugging. Maar ik bleef en maakte de opleiding af. Ik ontdekte echter gaandeweg dat niet de zorg maar de begeleiding mij trok. Indrukwekkend vond ik de gesprekken met mensen uit een andere cultuur dan ik gewend was in mijn beschermde opvoeding, en met mensen die nare onderzoeken of slechte diagnoses kregen. Zeker na mijn eigen ervaring met het overlijden van mijn geliefde vader, lukte het om met mensen goede gesprekken te voeren over hun onzekerheid over hun levensvooruitzichten. Ik stelde vragen die anderen niet durfden te stellen. Ik vroeg naar hun angst voor de dood, was stil als antwoorden ontwijkend waren en praatte over

zorgen en verdriet als mensen mij dit toevertrouwden. Niet altijd waren mijn vragen goed getimed en soms sloten mensen zich af, maar de mooiste gesprekken had ik met mensen die het fijn vonden om over hun angst te praten omdat mensen om hen heen hier nog niet aan toe waren. Ook later als kraamverpleegkundige kon ik het meest van waarde zijn in moeilijke situaties; bij zware bevallingen of als baby's te vroeg, dood of met letsel geboren werden. Werken in de Schilderwijk bracht bijzondere ervaringen met zich mee, zoals een dankbare net-geworden vader uit een beruchte familie die mij aanbood om iemand aan te pakken of 'om te leggen' als iemand mij dwars zou zitten. Een bijzondere vorm van dankbaarheid zagezegd.

Mijn nieuwsgierigheid en verlangen naar nieuwe uitdagingen maakte dat ik ontslag nam als verpleegkundige om de wereld te zien. Ik had lang gespaard en bijna niets uitgegeven aan spullen, kleding en zelfs eten om de reis te kunnen betalen. Na maanden reizen kwam ik als uitzendkracht te werken als praktijkbegeleider in een verpleeghuis in Den Haag. Op de vraag of ik daar wilde blijven werken, stelde ik als voorwaarde de lerarenopleiding verpleegkunde te kunnen doen, een kans die ik creëerde om me verder te ontwikkelen in het onderwerp van mijn interesse: begeleiden van mensen in hun ontwikkeling. Van alles wat ik toen leerde, was ik het meest onder de indruk van een medestudent die mensen op hun zwakke punten verder kon helpen door uit te gaan van hun sterke kanten. In mijn latere baan als opleidingscoördinator in een nieuw verpleeghuis, waar ik mijn eigen team van praktijkbegeleiders kon samenstellen, ervaarde ik hoe mooi het is om van waarde te zijn in de ontwikkeling van gemotiveerde mensen. Ik voelde me vreselijk belangrijk als lid van het managementteam, waar ik zelfs mee mocht beslissen over de kleur van de vloerbedekking. Ik was verder gekomen in mijn loopbaan dan ik voor mogelijk had gehouden.

Ik kom uit een tijd waarin een traditioneel beeld van loopbaanontwikkeling heerste. De keuze voor de loopbaan beperkte zich vooral door wat 'ons soort' mensen voor werk doen. Loopbanen werden gekenmerkt door het lineaire karakter (stijgen naar de top van de organisatie), de verwachting van een levenslang dienstverband vaak in een en dezelfde organisatie, en een zekere voorspelbaarheid en planning op basis van initiële scholing. Loopbaanzelfsturing was geen issue.

In de jaren zeventig kwam er aandacht voor employability als inzetbaarheid in werk. Dit verschoof naar flexibiliteit in de jaren tachtig en vervolgens naar zelfverantwoordelijkheid in de jaren negentig. Met de aandacht voor employability werd afgestapt van het maatschappelijk ideaal van 'verzorging van de wieg tot het graf' en 'een baan voor het leven'. Loopbaanmogelijkheden werden meer in het licht van arbeidscapaciteit geplaatst, waarbij loopbanen zich over de grenzen van organisaties en professies

voltrekken (ook wel 'boundaryless career' genoemd door Arthur & Rousseau, 1996) en die flexibel, veelzijdig en aangepast zijn (ook wel 'protean career' genoemd door Hall, 1996). Doordat loopbanen zich minder vaak zouden afspelen binnen één enkele organisatie, mensen gedwongen werden mee te bewegen met veranderingen op de arbeidsmarkt en de keuzevrijheid van het individu toe zou nemen, werd de werknemer als belangrijkste manager van zijn loopbaanontwikkeling gezien en daardoor zelfs de ontwerper van zijn eigen leven. Mijn loopbaan leek een voorbeeld te gaan worden van een boundaryless en protean career, met zelfsturing in mijn ontwikkeling door kleine stappen en ingrijpende keuzes. *Proactief* om kansen te creëren en *reactief* op onverwachte gebeurtenissen.

Loopbaanzelfsturing vanuit crisis en toevalligheden

Onverwachte gebeurtenissen zonder dat men er naar op zoek is ('serendipiteit', geïntroduceerd door Horace Walpole in de 18e eeuw) kunnen zeer belangrijk en bruikbaar zijn in loopbaanontwikkeling. In de wetenschap zien we dat bijvoorbeeld in de ontdekking van penicilline door Fleming, wie het opviel dat bacteriën die op kweek waren gezet niet groeiden rondom een schimmel die was ontstaan in een kweekbakje en Viagra waarvan de stimulerende werking werd ontdekt bij een proef met een middel dat tegen hartproblemen was ontwikkeld. De 'Chaos Theory of Career' (Pryor & Bright, 2011) gaat ervan uit dat mensen voortdurend met niet-lineaire veranderingen te maken hebben waardoor plannen weinig zin heeft, maar dat mensen fouten moeten gebruiken om mogelijkheden te exploreren voor persoonlijke ontwikkeling. De chaostheorie kan zowel leiden tot een 'standpunt van passiviteit' dat het toeval de loopbaan bepaalt (zoals serendipity, Krumboltz, 1998), als tot een opvatting van proactiviteit, waarin zelfsturing van belang is. Kennis en controle over zichzelf (Pryor & Bright, 2011) en reflectieve zelfsturing (Sultana, 2004) zijn dan noodzakelijk om kansen te kunnen zien en benutten. Of je in staat bent kansen te herkennen heeft te maken met alertheid, focus. Er wordt ook wel gesproken over 'planned happenstance' of 'luck readiness': het herkennen, creëren, benutten van en omgaan met mogelijkheden. Intuïtie en emoties krijgen meer aandacht omdat deze een uitdrukking zijn van wat iemand – vaak nog niet bewust – belangrijk vindt.

In mijn leven diende zich een uitdaging aan door een crisismoment. Mijn toenmalige relatie werd verbroken, waardoor ik niet langer verantwoordelijk was voor het geluk van mijn partner. Dat gaf mij de vrijheid om te onderzoeken of ik ontwikkelingswerk wilde gaan doen, een lang gekoesterde droom. Ik solliciteerde naar een baan als hoofd van de opleiding verpleeg- en verloskunde in een klein missieziekenhuis in Zimbabwe. Mij is bijgebleven dat ik op de terugweg van het sollicitatiegesprek mijn twijfels en enthousiasme deelde met een vriendin, en dat een onbekende medereiziger bij het uitstappen zei: 'Je moet het gewoon doen.' Deze

toevallige aanmoediging trof mij. Ik ben gegaan, ondanks mijn, toch weer, nieuwe relatie en tegenwerpingen van anderen die niet begrepen wat mij bezielde om mijn goede leven achter te laten. Nooit heb ik me zo vrij gevoeld als in het vliegtuig naar het onbekende, gemotiveerd om de onzekere uitdaging aan te gaan en met de zekerheid van mijn expertise.

*Conflicterende waarden kunnen aanleiding zijn
om je sterk te maken voor behoeften,
eisen of ontwikkelingen in je omgeving.*

Verbinden van persoonlijke waarden en die van de omgeving

Drie jaar lang was ik in Zimbabwe om een hbo-opleiding verpleegkunde op te zetten. Het was eerst wel even wennen in het huis 'twee-onder-één-golfplaat' zonder douche en waar op de compound in de enige, piepkleine shop nauwelijks iets te koop was. Veel went maar de man-vrouwverschillen vond ik lastig te accepteren. Ik 'vocht' met de autoriteiten om mijn vrouwelijke studenten dezelfde kansen te bieden als de mannelijke, maar veelal zonder resultaat. Ik voelde me als 'witte' meer dan eens gediscrimineerd als Zimbabweanen mij benaderden op basis van hun ervaringen tijdens de 'witte overheersing' die nog scherp in het geheugen stonden gegrift na tien jaar onafhankelijkheid. Ik leerde laveren tussen de waarden van mijn omgeving en mijn persoonlijke waarden. Soms met succes, soms met frustratie. Hoewel er voldoende moeilijkheden waren, was het een mooie en leerzame tijd waarin het lukte om de verpleegkunde-opleiding door het ministerie erkend te krijgen en alle studenten in de eerste lichting te laten slagen volgens de nationale criteria. Het lukte door doorzetten en moed als dingen tegenzaten en mensen tegenwerkten. Daarbij bleek het cruciaal om gebruik te maken van wat anderen wel konden en ik niet. Omgaan met conflicterende waarden door je te begeven in een andere cultuur, heb ik niet alleen ervaren in Zimbabwe maar ook in Nederland, bijvoorbeeld toen ik in Twente ging wonen en toen ik de academische wereld in stapte. Zelfs in mijn huidige werk ervaar ik regelmatig dat ik niet helemaal pas bij de waarden die gelden als het gaat om de visie op ontwikkeling van jongeren of werknemers. Conflicterende waarden kunnen zorgen voor frustratie en uiteindelijk leiden tot een burn-out, maar kunnen ook aanleiding zijn om je sterk te maken voor behoeften, eisen of ontwikkelingen in je omgeving.

Ngai en anderen (2021) stellen dat loopbaancompetenties verwijzen naar het vermogen om te identificeren wat de eigen loopbaanidentiteit is en hoe deze past binnen een bredere context (behoeften, eisen en trends in de werkomgeving). Deze visie sluit aan bij de 'Social Cognitive Career Theory' (Lent & Brown, 2016) waarin de match tussen persoonlijke en contextuele factoren loopbaanresultaten beïnvloedt. Loopbaanzelfsturing gaat volgens mij niet alleen om de match maar eveneens om het nemen van regie in de persoonlijke ontwikkeling bij een mismatch en tegenslag. We zien dat terug in de literatuur over weerbaarheid ('career resilience'), en het actief vormgeven van je werk ('jobcrafting') en loopbaan (Career Construction Theory, Savicas, 2005).

Loopbaanzelfsturing gaat volgens mij niet alleen om de match maar eveneens om het nemen van regie in de persoonlijke ontwikkeling bij een mismatch en tegenslag.

Loopbaanzelfsturing betekent moedig en moeite

Waarden en ontwikkeling zijn onderwerp van mijn interesses gebleven. Om hierin iets te betekenen moest ik soms flink doorzetten om mijn eigen weg te kunnen gaan. Eenmaal terug in Nederland ging ik andragogie studeren aan de Universiteit Leiden. Met een zwangere buik, die door de grote beweeglijkheid van mijn zoon veel aandacht trok, volgde ik colleges. Op de dag van de uitgerekende datum en een dag voor de geboorte, had ik een mondeling examen om mijn propedeuse te halen, waarbij de docent stoïcijns niet van plan was om zijn oordeel te laten beïnvloeden door de voortekenen van een bevalling. Ik studeerde twee jaar later af in het bijzijn van mijn inmiddels twee jaar oude zoon, zelfs cum laude, op het onderwerp loopbaanontwikkeling. Dat bleek het onderwerp te zijn dat beslissend werd in mijn loopbaan. Ik werd gevraagd om een zelfhulpboek te maken over loopbaanontwikkeling. De bedoeling was dat ik zou schrijven op basis van de input van vier experts, maar het lukte me niet om hun ideeën om te zetten naar mijn woorden. Ik ging waarschijnlijk te veel mijn eigen gang. Zij trokken zich terug maar de uitgever van het boek had vertrouwen in mijn aanpak. Ik stond voor de keuze te stoppen of in mijn vrije uren het boek zelf te schrijven. Vol trots haalde ik een jaar later de eerste exemplaren op bij het postkantoor met mijn dochter van één jaar in de kinderwagen, die enthousiast het woord 'boek' bleef herhalen. Vertrouwen in mezelf en van een belangrijke ander bleken

sterker dan de teleurstelling dat de aanvankelijke opdracht niet was gelukt. Twee motto's die ik nog steeds in mijn leven heb, zijn: 'Ga doen wat je nog niet kunt of durft en gun jezelf dat het mag mislukken, sowieso is het gelukt om het te proberen.' En: 'Als iets niet is gelukt, kies dan iets dat beter, indrukwekkender of belangrijker is dan het voorgaande.'

Nieuwsgierigheid in plaats van passie

Als het gaat om loopbaanontwikkeling, zeggen begeleiders vaak: 'Volg je passie.' Maar wat is je passie? Vind die maar eens. Loopbaanzelfsturing is beter te realiseren als de stappen die je neemt haalbaar zijn (maar ook uitdagend trouwens). Als je je nieuwsgierigheid en je waarden blijft volgen, kun je na verloop van tijd zomaar concluderen dat je een passie of een missie hebt.

De keuzes in mijn loopbaan waren niet altijd gebaseerd op gedegen onderzoek naar de eisen van werk. Toen ik solliciteerde naar een promotieplaats bij de Universiteit van Twente had ik geen idee wat promoveren inhield. Ik wist bijvoorbeeld niet dat er een doctorstitel aan verbonden was en dat ik les moest geven. Ik was vooral benieuwd naar het onderzoek. Met twee kleine kinderen thuis, na gesprekken met mijn man en onderhandelingen met de UT over thuiswerken, startte ik mijn onderzoek. In de beginfase van mijn promotieonderzoek verlangde ik meer dan eens terug naar mijn werk als verpleegkundige toen mijn werk direct effect had op levens van mensen, terwijl ik nu twijfelde aan mijn waarde voor anderen. Na een half jaar trok de organisatie, waar ik het onderzoek zou uitvoeren, zich terug vanwege interne problemen. Ik stond voor de keuze stoppen of opnieuw beginnen. Ik koos voor het laatste. Ik leerde dat een loopbaan de moeite waard was als je je nieuwsgierigheid volgt en er de inspanning (moeite) voor levert om het tot een succes (van waarde) te maken, en dat je van waarde kunt zijn ook zonder direct waardering te krijgen. Voor mij was dat moeite doen voor het onderzoek naar loopbaancompetenties dat moest bijdragen aan het versterken van mensen om invloed te hebben op hun eigen (werk)geluk.

Sturing versus zelfsturing

Gezien de toenemende interesse voor nieuwe vormen van loopbaanontwikkeling, groeide het belang van operationalisering van competenties die nodig zijn in een moderne loopbaan. De afgelopen drie decennia zijn loopbaancompetenties een centraal onderwerp van onderzoek geweest, laten recente literatuurstudies naar loopbaancompetenties zien. Jo, Park & Song (2023) en Talluri ea. (2024) baseren zich op 77 respectievelijk 80 onderzoeken naar loopbaancompetenties, waaronder onze onderzoeken. De loopbaancompetenties die vooral vanuit een boundaryless career perspectief werden benaderd, hadden betrekking op de drie manieren

van weten: 'knowing why', 'knowing-how' en 'knowing-whom'. Echter, toen ik in 1999 startte met mijn onderzoek leken mij deze competenties slechts deels loopbaancompetenties. Naar mijn mening waren het ook werkcompetenties om specifiek werk te kunnen (blijven) uitvoeren. De 'knowing'-loopbaancompetenties waren vooral gericht op het vermogen om tussen banen en organisaties te bewegen (Ngai et al, 2021). Loopbaancompetenties die vanuit een protean career perspectief werden benaderd, waren meer meta-competenties met betrekking tot zelfbewustzijn en aanpassingsvermogen. Het doel van mijn onderzoek sloot aan bij wat Ngai en anderen in 2021 'loopbaanontwikkelingscompetenties' noemden, die gericht zijn op het vermogen om betekenisvol werk te realiseren. Ik wilde onderzoeken welke verschillende meta-competenties konden worden onderscheiden om regie te nemen op het inzetten en ontwikkelen van specifieke competenties (werk- en leercompetenties). Het ging niet alleen om weten en bewust zijn maar ook om doen. En niet alleen om aanpassen maar ook proactief ontwikkelen om werk te kunnen doen dat past. Ik onderzocht welke loopbaancompetenties gerelateerd waren aan loopbaansucces (met onder andere zinvol werk kunnen doen) en in welke werkomgeving in de Nederlandse situatie loopbaancompetenties voorkwamen.

Ik ontdekte dat vijf loopbaancompetenties te onderscheiden waren, waarvan loopbaansturing en netwerken direct verband hielden met loopbaansucces. Verrassend genoeg bleken loopbaancompetenties meer te worden beïnvloed door omgevingsfactoren dan door persoonlijke factoren. De loopbaancompetenties bleken een handvat voor zelfsturing in de persoonlijke ontwikkeling voor werknemers maar ook voor leerlingen en studenten die zich voorbereiden op zelfsturing gedurende een leven lang ontwikkelen (Kuijpers, 2012; Meijers & Kuijpers, 2014). Begeleiding is daarin een belangrijke factor.

Het internationale artikel 'Career competencies for the modern career' dat ik samen met Jaap Scheerens schreef in 2006 blijkt een van de eerste artikelen te zijn waarin 'career competencies' verder werden onderzocht volgens de literatuurstudies van Jo, Park & Song (2023) en Talluri ea. (2024). Zij tonen in hun studies aan dat loopbaancompetenties leiden tot positieve resultaten die betrekking hebben op onder andere werkprestaties, innovatief werkgedrag, betrokkenheid en inzetbaarheid in werk, wendbaarheid en individueel loopbaansucces. Loopbaancompetenties voor de moderne loopbaan dus.