

4



COMPETENTIES VOOR DE MODERNE LOOPBAAN

Marinka Kuijpers

4.1 INLEIDING

Het maatschappelijk ideaal van 'een baan voor het leven' geldt in de literatuur over loopbaanontwikkeling als traditioneel. Lineair stijgen naar de top, een levenslang dienstverband vaak in één organisatie en een voorspelbare ontwikkeling op basis van initiale scholing zijn niet meer van deze tijd. Loopbanen verlopen tegenwoordig minder voorspelbaar, mensen werken bij meer werkgevers en organisaties en hebben een *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996). Ze worden niet meer alleen bepaald door (voor)opleiding, maar ook door de inzet van levenslang ontwikkelen.

Blijvende ontwikkeling is voor leraren nodig, aangezien onderwijs sterk aan verandering onderhevig is. Ze moeten nadenken over wat, waar, wanneer, hoe en waarom ze zich moeten of willen ontwikkelen en over eventuele nieuwe werkmogelijkheden naast of in plaats van lesgeven.

Deze veranderende perspectieven op ontwikkeling en begeleiding van loopbanen leiden tot een verschuiving van aandacht voor keuzes aan het begin van de arbeidsloopbaan, bij werkloosheid of (gedwongen) overstap naar ander werk, naar proactief loopbaanmanagement (Greenhaus, Callanona, & Godschalk, 2010), waarbij mensen zich kunnen voorbereiden op de eisen van de veranderende arbeidsmarkt (Jenkins & Jeske, 2016; Kovalenko & Mortelmans, 2016). Loopbaanontwikkeling is een levenslang proces waarin iemand werkt aan een zelfgekozen, zich ontwikkelend toekomstbeeld (Hirschi & Freund, 2014). Vanuit een loopbaanperspectief luidt de definitie: 'Gedurende het hele leven (pro) actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van eigen interesses en waarden voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen gezondheid en geluk'

(Kuijpers, Semeijn, & Van der Heijden, 2019). Dat gaat niet vanzelf, daarvoor moet iemand loopbaancompetenties ontwikkelen (Bocciardi, Caputo, Fregonese, Langher, & Sartori, 2017; Kuijpers, 2016).

4.2 WAT WE UIT ONDERZOEK WETEN

Competenties voor de moderne loopbaan zijn gericht op het vermogen om relevant werk te verkrijgen en te behouden (*employability*), zingeving en zelfregie van de werknemer (zie ook kader op pagina 52).

Vijf loopbaancompetenties

Het verloop van een loopbaan hangt deels af van factoren waarop je zelf geen invloed hebt, zoals geslacht, leeftijd en de mate waarin een werkgever toekomstperspectieven biedt. Maar je kunt wel gelijk zelf invloed uitoefenen op de loopbaanontwikkeling. Hierin blijken vijf factoren oftewel loopbaancompetenties van belang (Kuijpers, 2003):

1. *Motievenreflectie*

Dit is het onderzoeken van wensen en waarden die je belangrijk vindt voor je loopbaan. Het gaat om bewustwording van wat werkelijk belangrijk is in je leven, wat je voldoening geeft en wat nodig is om prettig te kunnen werken. Door na te denken over bijvoorbeeld succes, teleurstelling of frustratie in je werk en achterliggende waarden daarbij kun je je bewust worden van wat werk in je leven betekent en wat je hierin voor anderen wilt betekenen.

2. *Kwaliteitenreflectie*

Je kunt ook onderzoeken wat je wel en niet kunt en hoe je dit kunt gebruiken voor je loopbaanontwikkeling. Zo word je je bewust van je eigen vaardigheden en eigenschappen en hoe je deze kunt

vertalen naar kwaliteiten om doelen en wensen in leren en werk te realiseren. Je kunt dit zelf doen, bijvoorbeeld na een specifieke ervaring, in dialoog met een ander (bijvoorbeeld leidinggevende of begeleider) of door feedback te vragen aan anderen.

3. Werkexploratie

Een derde competentie is het onderzoeken van eisen, waarden, mogelijkheden en ontwikkelingen in werk en leerervaringen die hiervoor nodig zijn. Het is een zoektocht naar welke werkzaamheden en -omgeving aansluiten bij persoonlijke kwaliteiten, waarden en ambities. Daarbij kan het gaan om verdieping in werk dat interessant lijkt, maar ook om onderzoek naar nieuw werk dat minder voor de hand ligt, maar dat mogelijk past bij je kwaliteiten en motieven (verbreding).

4. Loopbaansturing

Hierbij beïnvloed je met daadwerkelijke acties je eigen werk en leren op een manier die bij jou (en je toekomst) past. Je organiseert bijvoorbeeld begeleiding, gaat onderhandelen om zaken in werk of studie voor elkaar te krijgen en je te ontwikkelen

buiten de eisen van de werkgever om, om je kansen op passend werk in de toekomst te vergroten.

5. Netwerken

Dit is het contacten opbouwen en onderhouden op de arbeidsmarkt gericht op de eigen loopbaanontwikkeling. Netwerkcontacten helpen je om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen, van werkmogelijkheden en om feedback te krijgen op je eigen functioneren. Om een netwerk op te bouwen is het nodig om zicht te hebben op welke contacten in je eigen netwerk van belang kunnen zijn voor je loopbaan. Daarnaast is het belangrijk om actief nieuwe contacten te werven en op jouw beurt zelf iets voor het eigen netwerk te betekenen.

De laatste twee competenties blijken verband te houden met loopbaansucces. Mensen die meer bezig zijn met het sturen van hun loopbaan en met netwerken, benutten in het werk hun talenten beter en weten hun wensen meer te realiseren dan mensen die daar minder mee bezig zijn. Bovendien draagt netwerken bij aan externe waardering (een beter salaris en een hogere functie) en succes bij solliciteren.

Kwaliteiten voor een loopbaan

Goed zijn en blijven in je werk betekenen niet meteen dat je ook goed bent in het beïnvloeden van je eigen loopbaan. Daarom onderscheiden we competenties voor werken, leren en loopbaan. Om de eigen loopbaan kundig (bij) te sturen zijn werk- en leren overstijgende kwaliteiten van belang: loopbaancompetenties. Deze competenties

zijn gericht op het verbinden van persoonlijke zingeving en het leveren van een bijdrage aan de samenleving. Dit is een doorlopend proces van persoonlijke motieven en kwaliteiten ontdekken, ontwikkelen en benutten, gerelateerd aan werk dat er is of komt, in interactie met anderen. Het is een combinatie van kennis en vaardigheden.

De loopbaancompetenties zijn te leren. Mensen die vanuit hun werk loopbaanondersteuning krijgen, zijn meer bezig met deze competenties (Kuijpers, 2003).

Omdat de dynamische arbeidsmarkt een leven lang ontwikkelen vergt (Kuijpers, Meijers, & Gundy, 2011; Kuijpers & Meijers, 2011), zijn de vijf loopbaancompetenties opgenomen in de exameneisen van het vmbo en in de kwalificatie-eisen van het mbo. Het organiseren van parallelle leerprocessen van studenten en leraren maakt het onderwijs meer ontwikkelingsgericht.

Motiverende competenties

De inzet van loopbaancompetenties kan motiverend werken. Dat valt goed te verklaren vanuit de drie fundamentele behoeften uit de *Self Determination Theory* (Ryan & Deci, 2002): ervaren competentie (het gevoel dat je iets kunt), autonomie (zelf koers kunnen bepalen) en relaties (erbij horen). Kwaliteitsreflectie maakt zichtbaar wat je goed kunt en waar je goed in kunt worden en bevordert daarmee de ervaren competentie. Uitgaan van kwaliteiten zien we ook terug in de positieve psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Voor het gevoel van autonomie is loopbaansturing op basis van motievenreflectie van belang. Werkexploratie en netwerken ten slotte versterken de verbondenheid.

Het gaat erom dat je kunt onderzoeken of kenmerken van werkplekken passen bij je zelfbeeld (Reid, Bimrose, & Brown, 2016).

Door ervaringen in het werk ontwikkelen mensen gevoel en gedachten over de soort werkzaamheden en -omgevingen die ze aantrekkelijk vinden en bij wat voor soort mensen ze willen horen. Zo kunnen ze werkexploratie en netwerken inzetten om zich emotioneel te verbinden met collega's.

4.3 IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK

Voor leraren en leidinggevenden is het zaak om loopbaancompetenties te benutten dan wel te ontwikkelen. Dat komt de persoonlijke zingeving en brede inzetbaarheid in het onderwijs ten goede.

Corresponderende waarden

Voor eigen zingeving is het belangrijk om persoonlijke waarden te verbinden met de doelen van de werkomgeving en hoe daaraan wordt gewerkt, en hoe de organisatie omgaat met problemen in het werk en met mensen. Als de eigen waarden en die van de werkomgeving botsen, kan dat je werkplezier verstoren. Bij onderwijsvernieuwingen kan dit expliciet of impliciet een rol spelen en de resultaten mede bepalen.

Bij motievenreflectie denken leraren en leidinggevenden na over drijfveren in het onderwijs en bespreken ze die. Bij de invoering van loopbaanontwikkeling en -begeleiding van studenten gaat het (landelijk) beleid er bijvoorbeeld vanuit dat het onderwijs hen voorbereidt op de arbeidsmarkt. En nu die arbeidsmarkt dynamisch en complex is, heeft het onderwijs er als taak bijgekregen om studenten te leren regie te nemen in hun leren en werk. Maar wat als leraren niet de ontwikkeling van studenten als drijfveer hebben, maar het overbrengen van hun vak? En als leidinggevenden gericht zijn op het slagingspercentage van de groep studenten in plaats van op de persoonlijke ontwikkeling van studenten en leraren? Op basis waarvan nemen leraren dan regie in hun ontwikkeling om veranderingen te realiseren? En hoe stimuleren en ondersteunen leidinggevenden dit?

Bij veranderingen in het onderwijs, in de school of in het team is het belangrijk dat leraren en leiding-

gevendens keuzes maken en acties ondernemen om werk te kunnen (blijven) doen dat past bij hun kwaliteiten en motieven. Dat is goed voor het individu, maar ook voor het onderwijs. Om vernieuwing te realiseren is hierover een dialoog nodig tussen verschillende niveaus in de organisatie.

Omgaan met verandering

Bij kwaliteitenreflectie is de vraag van belang hoe wordt nagedacht en gesproken over de kwaliteiten van leraren en leidinggevenden. Een belangrijke factor voor het omgaan met verandering is dat mensen zich competent voelen in nieuwe taken. Maar onderwijsveranderingen kunnen betekenen dat leraren anders moeten handelen of een andere rol moeten aannemen dan ze tot dusver gewend zijn. Er moet een gesprek zijn over wat ieder, vanuit de persoonlijke kwaliteiten, kan bijdragen aan de vernieuwing.

Nieuwe mogelijkheden

Bij werkexploratie is de vraag In hoeverre leraren en leidinggevenden de ontwikkelingen in werk of (technologische) mogelijkheden onderzoeken. Om passend werk te kunnen krijgen en te behouden moeten ze op de hoogte zijn van politieke, economische en technische ontwikkelingen in het vak. Werkexploratie is niet alleen van belang bij het veranderen van werk of privéleven waar je geen invloed op hebt, maar ook bij een vrijwillige keuze voor verandering. Hoe ziet het andere werk of een te volgen opleiding eruit en wat zijn de doelen en uitgangspunten? Daarover kun je informatie verzamelen via internet, gesprekken voeren met mensen in dat werk of leertraject of daadwerkelijk ervaringen opdoen (meelopen) om te kijken of het werk, de rol of de werkplek aantrekkelijk voor je is. Het gaat erom dat leraren de mogelijkheid krijgen om ervaringen

op te doen in andere rollen en met mensen die een aantrekkelijk voorbeeld voor hen zijn. Dit onderzoeken van mogelijkheden en ontwikkelingen in werk is ook van belang om als onderwijsorganisatie te anticiperen op veranderingen en flexibel te blijven. Leidinggevenden spelen een rol in het stimuleren van werkexploratie.

Voldoende variatie

Bij loopbaansturing is de vraag welke stappen je als leraar neemt om gegeven of gewenste veranderingen in werk te realiseren. Het gaat erom actief kansen te creëren voor werk dat bij je past. Mensen die wachten tot het geluk hen vanzelf toevalt, lopen kansen mis. Mensen die meer kans maken op 'toevallige gelukjes' in hun loopbaan, zijn vaak mensen die risico's durven nemen om nieuwe uitdagingen aan te gaan, afwijzing accepteren en mogelijkheden onderzoeken. Bovendien verzamelen ze mensen om zich heen met eenzelfde motivatie om ambities te realiseren, die dingen kunnen die ze zelf niet goed kunnen en die hen tegenspreken en zo uitdagen om anders te gaan denken.

Succes in je loopbaan wordt vergroot door de bereidheid andere dingen te doen dan je deed en de dingen die je doet anders te doen. Vanuit de hersenwetenschap weten we dat mensen die variatie aanbrengen in hun dagelijks leven meer en effectievere dwarsverbindingen in hun hersenen ontwikkelen. Alleen zijn veel organisaties juist ingericht op het ontwikkelen van routines in plaats van variatie (Mieras, 2007). Dat stimuleert de hersenen niet alleen weinig, maar kan leiden tot neerslachtigheid en zelfs burn-out en kan je loopbaanontwikkeling remmen. Dus ook de omgeving is cruciaal om proactieve loopbaanontwikkeling mogelijk te maken.

Leren van anderen

En ten slotte netwerken. Om kansen in je loopbaan te kunnen ontdekken, creëren en benutten, heb je netwerken nodig. Daarbij gaat het niet alleen om wie je kent en wie jou kent, maar ook om hoe je een netwerkcontact kunt benaderen en hoe je voor je eigen netwerk zorgt. Netwerken heeft bij sommigen een negatieve associatie van 'vriendjespolitiek', maar netwerken kun je ook zien als mogelijkheden creëren om te werken en leren met mensen met eenzelfde ambitie. Door je netwerk blijf je op de hoogte van ontwikkelingen en kansen, kun je van anderen leren en leren anderen van jou. Samen leren is bovendien belangrijk om veranderingen in werk te realiseren. Nu is het in veel scholen eerder gebruikelijk om te laten zien wat je wel kunt dan wat je niet kunt. Maar dat laatste is wel nodig om iets nieuws te leren. Samen leren bevordert je met een cultuur waarbinnen ieder deelt wat hij niet kan, maar wel *wil* leren.

Gericht op de toekomst



Loopbaangesprekken tussen leidinggevenden en leraren zijn essentieel om professionalisering van leraren mogelijk te maken. Scholen zetten loopbaanbegeleiding tot nu toe veelal pas in op momenten dat iemand ander werk wil of moet (Van der Meer & Kuijpers, 2017). Maar om een leven lang ontwikkelen te bevorderen moet loopbaangerichte ontwikkeling en begeleiding onderdeel worden van het werk, en kunnen scholen het ook preventief en ontwikkelingsgericht inzetten. Functioneringsgesprekken waarin vooral wordt teruggekeken op het functioneren veranderen dan in ontwikkelgesprekken over de toekomstige loopbaan (competenties) van de werknemer. Verplichte training door de werkgever maakt plaats voor loopbaangericht leren waarin de leraar zelf regie heeft, op basis van wat nodig is voor het

werk en aantrekkelijk voor hemzelf. Om- en bijscholingen zijn gericht vanuit het loopbaanperspectief in te zetten.

En laten we niet vergeten om studenten al te leren om hun eigen loopbaan vorm te geven. Studenten in het algemeen, maar leraren in opleiding in het bijzonder. Om moderne loopbanen in het onderwijs te bewerkstelligen, moeten leraren (in opleiding) leren hun loopbaancompetenties te benutten en moeten leidinggevenden en lerarenopleiders leren hoe ze dat kunnen stimuleren. En: kunnen ze dat zelf ook loopbaangericht leren?


LITERATUUR

Gebruikte bronnen

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career*. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Bocciardi, F., Caputo, A., Fregonese, C., Langher, V., & Sartori, R. (2017). Career adaptability as a strategic competence for career development: An exploratory study of its key predictors. *European Journal of Training and Development*, 41(1), 67-82.
-  Draaisma, A. (2018). *Career learning environments in vocational education. Study of government initiated innovation programme in the Netherlands* (thesis). Maastricht, University Press Maastricht. <https://www.leerloopbanen.nl/home/uploads/Dissertatie-Aniek-Draaisma-2018.pdf>
- Greenhaus, J. H., Callanona G. A., & Godschalk, V. M. (2010). *Career management* (4th edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hirschi, A., & Freund, P. A. (2014). Career Engagement: Investigating Intraindividual Predictors of Weekly Fluctuations in Proactive Career Behaviors. *The Career Development Quarterly*, 62(5), 20.
- Jenkins, L., & Jeske, D. (2016). Interactive Support Effects on Career Agency and Occupational Engagement Among Young Adults, *Journal of Career Assessment*, 25(5), 1-16.
- Kovalenko, M., & Mortelmans, D. (2016). Contextualizing employability: Do boundaries of selfdirectedness vary in different labor market groups?, *Career Development International*, 21(5), 498-517.
-  Kuijpers, M. A. C. T. (2003). *Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'competenties'* (proefschrift). Enschede: Twente University Press. <https://www.leerloopbanen.nl/home/uploads/Documenten/Loopbaanontwikkeling-Onderzoek-naar-Competenties-2003.pdf>
- Kuijpers, M. (2016). Innovation in education in the Netherlands: from diploma to career perspective. In M. Blaak, C. Tukundane, J. van der Linden, & F. Elsdijk (Eds.), *Exploring new pathways for craftmanships in a globalised world* (pp 69-82). Groningen: Globalisation Studies Groningen (GSG), University of Groningen.
- Kuijpers, M., & Meijers, F., (2011). 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., Meijers, F., & Gundy, C. (2011). The relationship between learning environment and career competencies of students in vocational education. *Journal for Vocational Behavior*, 78 (1) 21-30.
-  Kuijpers, M., Semeijn, J., & Van der Heijden, B. (2019). Een loopbaanperspectief op een 'leven lang ontwikkelen'. *ScienceGuide* mei 2019. <https://www.scienceguide.nl/2019/05/een-loopbaanperspectief-op-leven-lang-ontwikkelen/>

Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology, 60*, 557–568.

Mieras, M. (2007). *Ben ik dat? Wat hersenen vertellen over onszelf*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.


 Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY, US: University of Rochester Press.

<http://www.elaborer.org/cours/A16/lectures/Ryan2004.pdf>

Reid, H., Bimrose, J., & Brown, A. (2016). Prompting reflection and learning in career construction Counseling. *Journal of Vocational Behavior 97*, 51-59.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.

Verder lezen

 In dit artikel gaan Marinka Kuijpers en Marc van der Meer in op vragen over een leven lang ontwikkelen van werknemers: Bij wie ligt het eigenaarschap? Wie gaat erover? En wie heeft er belang bij? En waar wachten we nog op?

Kuijpers, M & Van de Meer, M. (2017). Een leven lang ontwikkelen. Wie zit er op te wachten? *ScienceGuide*, november 2017.

<https://www.scienceguide.nl/2017/11/leven-lang-ontwikkelen-zit-er-op-wachten/>