

Verbetering loopbaanbegeleiding

Obstakels en mogelijkheden

Tom Luken

Het is meer en meer noodzakelijk dat mensen gedurende hun loopbaan blijven leren en zich blijven ontwikkelen. Dat proces moet geïnitieerd en gefaciliteerd worden door de organisatie waarin de persoon verkeert. Bovendien is loopbaanbegeleiding nodig. Dit zijn conclusies uit een eerder artikel, dat Van Vianen en Tijs (2014) schreven in dit tijdschrift. Ontwikkelingen in de maatschappij vormen hun voornaamste vertrekpunt. Deze noodzaken dat het individu flexibel is en eigen leven en loopbaan stuurt. In dit artikel zal ik ingaan op veranderingen in de persoon gedurende de levensloop. Op hun beurt moeten arbeidsorganisaties daarop flexibel en sturend reageren.

Zoals Van Vianen en Tijs al hebben laten zien, laten zowel individu als organisatie het nogal afweten als het gaat om loopbaanontwikkeling. In het navolgende zal ik nader ingaan op de vraag waarom dat zo is. Op basis van de ontwikkelde gedachtegang zal ik een aantal suggesties doen voor beleid op het gebied van loopbaanontwikkeling. Kernthema daarin is dat loopbaanbegeleiding een longitudinale, procesmatige benadering nodig heeft. Enkele problemen op het gebied van loopbaanontwikkeling kunnen alleen worden opgelost als de Nederlandse overheid een actievere rol gaat spelen. Het artikel besluit met een aantal aanbevelingen voor organisaties en HR professionals.

Wat betekent longitudinale loopbaanbegeleiding?

Loopbaanbegeleiding is pas ongeveer een eeuw oud en bestond in de beginfase uit begeleiding bij de beroepskeuze (Savickas & Baker, 2005). Pas in de laatste decennia van de vorige eeuw begonnen beroepskeuzebureaus te experimenteren met loopbaanbegeleiding voor volwassenen (Aalbers et al., 1984). In dezelfde periode waaide vanuit de Verenigde Staten het fenomeen outplacement over. Nog steeds bestaat het overgrote deel van loopbaanbegeleiding uit begeleiding bij studie-/beroepskeuze en bij (meestal gedwongen) transitie in de loopbaan, met andere woorden

Drs. T. Luken is zelfstandig onderzoeker en adviseur op het gebied van loopbaanvraagstukken.

uit begeleiding die op één of enkele sporadische momenten gedurende het leven geboden wordt (CMI, 2007; Dols, 2008).

Dit artikel pleit voor een longitudinale inrichting van loopbaanbegeleiding volgens de omschrijving die ELGPN (2014, p. 7) geeft voor 'lifelong guidance': "a continuous process that enables citizens at any age and at any point in their lives to identify their capacities, competences and interests, to make educational, training and occupational decisions and to manage their individual life paths in learning, work and other settings in which those capacities and competences are learned and/or used. Guidance covers a range of individual and collective activities relating to information-giving, counselling, competence assessment, support, and the teaching of decision-making and career management skills." Met andere woorden niet alleen curatieve, momentane begeleiding bij transitie, maar structurele, preventieve begeleiding, gericht op doorlopende zelfgestuurde ontwikkeling in leven en loopbaan.

Aanpassing

De actuele en in de toekomst te verwachten dynamiek op de arbeidsmarkt krijgt de laatste tijd veel aandacht. Zo publiceerden onderzoekers van de Universiteit van Oxford in het najaar van 2013 een rapport dat veel stof deed opwaaien. Het betrof de resultaten van een onderzoek naar de effecten van automatisering op de werkgelegenheid in de Verenigde Staten. De onderzoekers gebruikten geavanceerde technieken om voor 700 beroepen de kans te voorspellen dat het werk geautomatiseerd wordt. Een conclusie is dat 47% van het werk in Amerika hoog risico loopt binnen 20 jaar verdwenen te zijn (Frey & Osborne, 2013).

Deloitte heeft de kansberekeningen van de Oxford onderzoekers gekoppeld aan 70 beroepsgroepen in Nederland en gecorrigeerd voor de situatie hier. De automatisering is in Nederland verder dan in de Verenigde Staten. Daardoor lopen minder bestaande banen hoge risico's. "In Nederland zou het bij een 'conservatieve inschatting' gaan om 2 miljoen (28%) en mogelijk 3 miljoen (42%) van de huidige 7,2 miljoen werkenden." (*NRC Handelsblad*, 1 oktober 2014). Ook deze minder drastische voorspelling is onrustbarend genoeg. Minister Asscher ziet technologische werkloosheid als een bedreiging voor de samenleving. Mensen zullen in de toekomst in hun loopbanen vaker van functie en beroep moeten veranderen dan in het verleden. Willen zij en hun werkgevers economisch overleven, dan moeten ze blijven leren en zich blijven ontwikkelen. De noodzaak dat mensen anticiperen en flexibel reageren op de te verwachten, drastische ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, wordt meer en meer gesignaleerd (bijvoorbeeld SER, 2012; Steemers, 2010). Minder vaak wordt opgemerkt dat het ook belangrijk kan zijn om nee te zeggen en koers te houden. Als een werknemer altijd ja zegt

op vragen van collega's en leidinggevend, ligt burn-out op de loer. En als werkervaringen in allerlei onsamenhangende richtingen zijn, blijft opgebouwde expertise los zand. Ook moet niet alleen de persoon zich aanpassen aan het werk, maar ook omgekeerd. Mensen veranderen gedurende de levensloop. Zij ontwikkelen zich. De arbeidsomgeving zou hierop meer moeten anticiperen en flexibeler reageren. Om welke veranderingen en ontwikkelingen gaat het?

Verdwijnde en verschijnende vermogens

Algemeen bekend en geaccepteerd is het feit dat er gedurende de loopbaan belangrijke veranderingen optreden op het gebied van fysieke vermogens, bijvoorbeeld op het gebied van kracht, snelheid, souplesse en uithoudingsvermogen. In sommige sectoren, zoals de bouw, neemt men initiatieven op het gebied van loopbaanbegeleiding om medewerkers bijtijds te laten bijsturen naar fysiek minder belastend werk. Ook dat er in onze hersenen allerlei ontwikkelingen plaatsvinden, krijgt de laatste tijd aandacht. Ons brein blijkt een langzaam rijpend, maar ook snel slijtend orgaan te zijn. De prefrontale cortex, het achter het voorhoofd gelegen deel van de hersenen, is qua opbouw pas ergens tussen het 20ste en de 30ste levensjaar klaar. Dit hersendeel speelt een belangrijke rol bij vermogens als impulscontrole, het aanvoelen en begrijpen van anderen, nadenken over (morele) dilemma's, overzicht krijgen over complexe materie, de integratie van affect en cognitie, beslissen, vooruit denken en plannen. De prefrontale cortex fungeert als 'dirigent' voor de achterliggende delen van het brein (Goldberg, 2009).

Een andere bevinding is dat zenuwcellen gedurende het leven geleidelijk afsterven. De hoeveelheid 'grijze stof' neemt af. De hoeveelheid 'witte stof' neemt juist toe bij het ouder worden, tot ongeveer het 60ste of misschien zelfs 70ste levensjaar. Witte stof bestaat uit zenuwbundels die lange afstandverbindingen tussen hersendelen verzorgen (Craik & Bialystok, 2006).

Wat betekenen deze gegevens voor het functioneren in arbeid? Frappant is dat de nieuwe kennis uit het breinonderzoek goed past bij al oudere inzichten van ontwikkelingswetenschappers. We weten nu beter waar mensen in de verschillende stadia van hun leven goed in zijn. In een eerder artikel waarin ik het werk van hersenwetenschappers en ontwikkelingspsychologen met elkaar in verband bracht, kwam ik tot het volgende overzicht van vermogens die gedurende de levensloop afnemen en toenemen (Luken, 2012):

Afnemende vermogens:

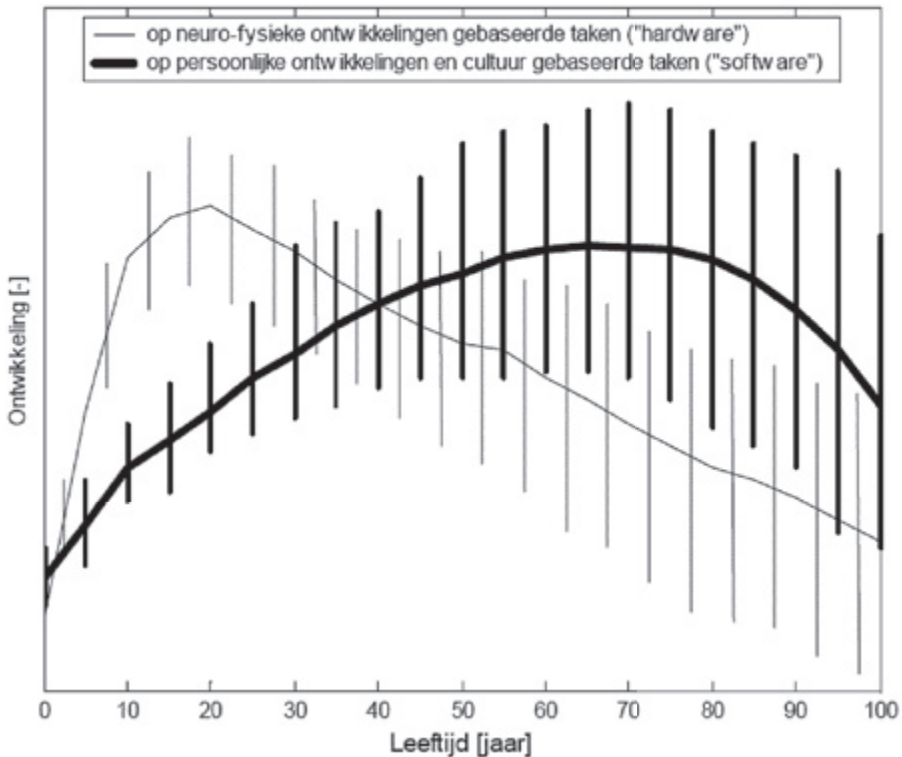
- algemene verwerkingssnelheid (snel waarnemen en reageren)
- concentratievermogen (bijvoorbeeld leertaken uitvoeren waarvoor de persoon geen interesse heeft)
- werkgeheugen
- mentale flexibiliteit (in de betekenis van snelle omschakeling van mentale processen of inhouden)
- nieuwe feiten of procedures leren en gebeurtenissen onthouden
- snel beslissen in laboratoriumsituaties

Toenemende vermogens:

- zelfstandige oordeelsvorming
- zelfkennis; emoties en stemmingen kunnen begrijpen en reguleren
- sociale en communicatieve vaardigheden
- effectieve besluiten nemen in real-life situaties
- brede perspectieven kunnen hanteren en (waarden)tegenstellingen overbruggen
- eigen belang en positie relativeren
- patroonherkenning (bijvoorbeeld in nieuwe problemen oude, opgeloste problemen herkennen)
- post-rationele intuïtie
- kennis, expertise, competentie en wijsheid

Figuur 1 illustreert de paradox dat we al vanaf relatief jonge leeftijd vermogens op het gebied van de ‘fluïde intelligentie’ verliezen, terwijl vermogens van ‘gekristalliseerde intelligentie’ pas rond het zeventigste levensjaar pieken. Mogelijk de belangrijkste implicatie van figuur 1 heeft betrekking op het feit dat de spreiding in vermogens toeneemt met de leeftijd: de verschillen tussen de capaciteiten van 70-jarigen zijn veel groter dan die van 40-jarigen. In het ongunstige geval kunnen mensen vroeg vastroesten of aftakelen. Maar als de ontwikkeling voorspoedig verloopt zijn 65- of 70-jarigen in staat tot uitmuntende prestaties in het dagelijks leven of op professioneel, bestuurlijk, artistiek, wetenschappelijk of politiek vlak.

Of de ontwikkeling van de persoon in de latere fasen gunstig of ongunstig verloopt, hangt af van wat er in eerdere fasen gebeurt. De hersendelen die het laatst rijpen (de prefrontale cortex en de lange afstandverbindingen), zijn ook het kwetsbaarst voor schade, bijvoorbeeld ten gevolge van een ongezonde levenswijze. De plasticiteit van het brein brengt met zich mee dat functies die niet worden gebruikt, verloren gaan. In de slotparagraaf van dit artikel kom ik terug op de implicaties van een en ander voor HR.



Figuur 1. Ontwikkeling van cognitieve competenties tijdens de levensloop. Bron: Houben (2002)/Vrije Levensloop Academie

Andere veranderingen gedurende de levensloop

Niet alleen bovenstaande vermogens, maar ook onder meer persoonlijkheidskenmerken en interesses ontwikkelen zich gedurende de levensloop. Er is een hardnekkig geloof dat de persoonlijkheid onveranderlijk is, een manifestatie van een aangeboren karakter (Verheul, 2004). Anderen menen ten onrechte dat de persoonlijkheid vanaf ongeveer 30 jaar 'versteent' (o.c.). In werkelijkheid veranderen mensen wel degelijk, ook na hun 30ste (o.c.). In doorsnee worden mensen bij het ouder worden minder extravert en open, maar wel juist aardiger/vriendelijker (Lucas & Donnellan, 2011) en gelukkiger (Lacey, Smith & Ubel, 2006). Bij de veranderingen van de persoonlijkheid gedurende de levensloop spelen genetische en biologische factoren een rol, maar ook de wisselwerking met ervaringen en omgevingen, in het bijzonder werkomgevingen (Woods et al., 2013).

Interesses zijn volgens Low en Rounds (2007), althans tot 30 à 40 jaar, stabiel dan persoonlijkheidskenmerken, maar ook interesses zijn zeker

niet in beton gegoten. Zij ontwikkelen zich in reactie op positieve en negatieve ervaringen. Nieuwe interesses ontstaan door nieuwe taken of taakeisen, door feedback van de mensen om ons heen en door naar anderen en naar onszelf te kijken (o.c.). Veelal vertonen interesses een eigen dynamiek. Zij vormen een drijfveer, een intrinsiek motief, voor het opdoen van nieuwe ervaringen. Al ervarend doen mensen nieuwe kennis en nieuwe perspectieven op, waardoor fijnere nuances zichtbaar worden en nieuwe vragen opkomen. Bij het ontwikkelen van expertise wordt het onderwerp veelal als complexer en mysterieuzer ervaren (Silvia, 2008). Met andere woorden: interesses groeien vaak. In andere gevallen doven interesses juist na verloop van tijd uit, als de persoon uitgekeken raakt op een onderwerp. Hoe dan ook vertonen ook interesses een complexe dynamiek in relatie tot de (werk)omgeving.

Het is evident dat het belangrijke voordelen heeft – zowel voor de persoon zelf als voor de organisatie – als werk en werkomgeving passen bij de competenties, persoonlijkheidskenmerken, waarden en interesses van de persoon. Goed passen leidt tot hogere tevredenheid en betrokkenheid, tot minder verloop en, zij het in iets minder duidelijke mate, tot hogere productiviteit (Arthur et al., 2006; Oh et al., 2014). Voorheen werd deze bevinding geïnterpreteerd als: we moeten bij beroepskeuze en personeelsselectie zorgen voor een goede ‘match’. Nu wordt steeds duidelijker dat passen een kwestie is van voortdurende wederzijdse aanpassing (Lent, 2013). Als personen en organisatie niet anticiperen en inspelen op de wederzijdse veranderingen, dat wil zeggen als zij niet doen aan loopbaansturing, dan is vastlopen onvermijdelijk. Met alle gevolgen van dien.

Waarom doen organisaties niet meer aan loopbaansturing?

Als de noodzaak en opbrengsten van voortdurende loopbaansturing zo duidelijk zijn, waarom gebeurt het dan toch nog weinig? De Vos (2013) en Van Vianen en Tijs (2014) noemen vier belangrijke aspecten van het irrationele gedrag van organisaties op het gebied van loopbaansturing.

- Organisaties besteden in verhouding veel aandacht aan specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld high potentials, sleutel talenten, medewerkers die zelf al aan zelfsturing doen). Voor anderen is sprake van een blinde vlek. “Hoe meer organisaties hun focus op doelgroepen leggen, hoe minder er gebeurt voor wie buiten het blikveld valt.” (De Vos, 2013, p. 436)
- Het nu heeft een dwingende invloed. De toekomst is immers zoveel abstracter dan het heden. De meerwaarde van vandaag staat voorop.

- Daarmee samenhangend zijn organisaties of afdelingsmanagers veelal ambivalent als het gaat om investeren in inzetbaarheid. Men vreest dat de mogelijke winst van een meer inzetbare medewerker niet opweegt tegen het risico op verlies van die medewerker (die immers zijn grotere inzetbaarheid bij een andere afdeling of organisatie te gelde zou kunnen maken). Hierbij speelt de psychologische wetmatigheid een rol dat mensen bij onzekerheid de neiging hebben het risico van een mogelijk verlies te zwaar te laten meewegen ten opzichte van de kans op winst (Kahneman, 2011).
- Het derde punt raakt aan een soort bezitseffect. “De zekerheid dat de huidige medewerker de functie beheerst, weegt zwaarder dan de mogelijkheid dat een nieuwkomer het even goed zou kunnen doen.” (De Vos, 2013, p. 440) Dit wordt nog versterkt door een algemeen gemaakte attributiefout, namelijk dat men goede prestaties teveel toeschrijft aan de kwaliteiten van de persoon (en te weinig aan context factoren en geluk).

Men kan aan dit alles nog toevoegen dat de leercultuur in veel arbeidsorganisaties te wensen overlaat. Werk en persoon groeien dikwijls uit elkaar omdat er weinig wordt gedaan aan ‘kwalificatieveroudering’ en ‘motivatieveroudering’ (TNO, 2014). Concrete tekortkomingen in de leercultuur betreffen bijvoorbeeld het krampachtig omgaan met fouten en het ontbreken van feedback, steun, gesprekken over de toekomst en aanmoediging om nieuwe taken op te pakken (Luken, 2003).

Waarom doen individuen niet meer aan loopbaansturing?

Loopbaanontwikkeling is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Maar ook het individu laat het veelal afweten. Waarom?

De meeste individuele werkenden beschikken nog over onvoldoende ‘loopbaancompetenties’ (reflecteren, exploreren, sturen, netwerken) (Kuijpers, 2003). Dat is ook logisch, want vroeger waren die competenties meestal niet nodig en mensen worden nog weinig ondersteund in leerprocessen om ze te ontwikkelen. Dit probleem manifesteert zich onder andere in een gebrek aan ‘loopbaanawareness’ en in passiviteit. De toekomst is voor menigeen een ‘ver van mijn bed show.’ Het is vaak verleidelijker om je kop in het zand te steken dan om confronterende zelf- of toekomstbeelden tot het bewustzijn toe te laten. Goede arbeidsvoorwaarden vormen nog steeds voor velen een gouden kooi. Verder blijkt gebrek aan loopbaancompetenties uit bijvoorbeeld besluiteloosheid, richtingloosheid en het nemen van loopbaanstappen die verkeerd uitpakken omdat ze gebaseerd zijn op onrealistische beelden van de mogelijkheden en/of van de eigen persoon.

Mensen die onderkennen dat hun loopbaanontwikkeling niet voorpoedig verloopt, hebben dikwijls moeite om hun impliciete vragen en behoeften te expliciteren. Niet zelden fungeren krachten in de omgeving (gezin, collega's, werkgever) als rem.

Ook als loopbaanvragen wel expliciet zijn, worden ze dikwijls niet behandeld en beantwoord. In Nederland bestaan in verhouding tot veel andere landen weinig voorzieningen voor loopbaanbegeleiding en gebeurt het relatief vaak dat het individu zelf voor de kosten moet opdraaien (Oomen, 2012; ELGPN, 2012). In de praktijk betekent dat veelal dat gewenste loopbaanbegeleiding niet plaatsvindt.

Als een individu wel besluit loopbaanadvies in te winnen, dan is een volgend probleem dat het aanbod van loopbaandienstverlening in Nederland ondoorzichtig is. Er bestaan uiteenlopende soorten aanbieders (van multinational tot ZZP'er, van beursgenoteerd tot vrijwilligerswerk) en veel vormen van dienstverlening (individueel versus groepsgewijs, wetenschappelijk versus artistiek of spiritueel, op het zelf gericht versus op de arbeidsmarkt gericht, intensief versus extensief, et cetera). Het is moeilijk om hieruit te kiezen. Dit heeft nogal eens tot gevolg dat begeleiding wordt uit- of afgesteld of dat een niet passende vorm van begeleiding werd gekozen.

Dit alles speelt zich af tegen de achtergrond dat de loopbaanprofessie relatief nieuw is. Bij de inrichting van de structuren en processen om loopbaanzelfsturing te ontwikkelen loopt Nederland achter ten opzichte van veel andere landen. In Nederland is geen nationale instantie of platform voor de coördinatie van loopbaanbegeleiding. Er is sprake van gefragmenteerde, nauwelijks gecoördineerde dienstverlening met veel hiaten. Monitoring, kwaliteitsborging en gecoördineerd ondersteunend onderzoek ontbreken. De Nederlandse overheid is een van de weinige die loopbaanbegeleiding overlaat aan de markt (Oomen, 2012; ELGPN, 2012). In alle ons omringende landen (Engeland, Duitsland, Frankrijk, Vlaanderen) zijn vanuit de overheid sinds 2011 grootschalige initiatieven genomen ter verbetering van levenslang leren en loopbaanbegeleiding, maar niet in Nederland (European Commission, 2013).

Een belangrijke rol voor de overheid

Individen en organisaties hebben beide veel belang bij voorspoedige loopbaanontwikkeling, maar nemen deze ontwikkeling om bovenvermelde redenen nog te weinig ter hand. De belangen van individu en organisatie lopen slechts gedeeltelijk parallel. 18,5% van de werknemers heeft een tijdelijk contract (SZW, 2012). Het aandeel zelfstandigen zonder personeel is nu meer dan 10% van de beroepsbevolking en neemt nog steeds toe (Bosch et al., 2012). De duur van een gemiddeld vast dienst-

verband is ongeveer 10 jaar. Het individu heeft een duidelijk belang bij levenslange loopbaanontwikkeling, maar werkgevers hebben (evenals onderwijsinstellingen) een veel kortere horizon.

Er is een andere belanghebbende, namelijk de overheid. Deze heeft wel degelijk belang bij levenslange loopbaanontwikkeling. Er is een directe relatie van dit thema met politieke doelen met hoge prioriteit, zoals het verbeteren van de werking van de arbeidsmarkt, het terugdringen van de kosten van werknemersverzekeringen, de verhoging van economische activiteit en productiviteit, het bevorderen van levenslang leren en het bevorderen van maatschappelijke gelijkheid en sociale insluiting. Volgens ELGPN (2012), SER (2012) en Bilon (2014) zou de overheid in dezen dan ook meer verantwoordelijkheid en initiatief moeten nemen. Dit kan bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat, net zoals in Frankrijk, België en veel andere landen is gebeurd, financiële drempels worden weggenomen voor individuen die loopbaanadvies nodig hebben. Een andere belangrijke bijdrage zou de overheid kunnen leveren door het initiatief te nemen of initiatieven te ondersteunen voor de totstandkoming van een nationale instantie of een platform voor de coördinatie van loopbaanbegeleiding en van randvoorwaarden, bijvoorbeeld op het gebied van onderzoek, kwaliteitsbewaking en innovatie. Verdere mogelijkheden zijn het wettelijk verankeren van een recht op en mogelijk zelfs een plicht tot loopbaanontwikkeling. Tot slot kan de overheid het initiatief nemen tot campagnes op het gebied van loopbaanawareness, zoals eerder is gebeurd bij de Erkenning van Verworven Competenties.

Het gemis van een langetermijnperspectief, bijvoorbeeld bij Onderwijs

De overheid is een aangewezen partij als het gaat om het bewaken van het lange termijn belang van loopbaanontwikkeling dat onderwijsinstellingen en organisaties niet hebben en individuen 'vergeten'. Op dit moment doet de overheid dat nog te weinig. Bijvoorbeeld bij de overgang van voortgezet naar hoger onderwijs is het overheidsbeleid sterk gericht op het voorkomen van 'verkeerde studiekeuzen'. In 2013 is de 'Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs' in werking getreden. 'De juiste student op de juiste plek' is een van de hoofddoelen. Studiekeuze activiteiten, studiekeuzechecks en matchingsprocedures zijn belangrijke middelen daarbij (OCW, 2013). Onderwijsinstellingen stellen zich weliswaar als doel de ontwikkeling van loopbaancompetenties te bevorderen, maar dit doel wordt in het kader geplaatst van het maken van een goede studiekeuze (RWI, 2008; Kuijpers, 2012). De druk op leerlingen om goed te kiezen is zwaar en wordt met de invoering in 2015 van het Sociale Leenstelsel nog zwaarder. Vanuit de korte termijn gezien (studierendement, behaalde diploma's) is dat begrijpelijk. Vanuit een langetermijnperspectief kan nog niet kiezen of verkeerd kiezen echter belangrijke

voordelen bieden, zoals meer leerervaringen, strategieverbeteringen, meer creativiteit en persoonlijke ontwikkeling en uiteindelijk betere keuzen en meer commitment (Feldman, 2003; Pryor & Bright, 2011). Een ander gangbaar doel van studieloopbaanbegeleiding is de vorming van een arbeidsidentiteit (Kienhuis, 2010; Winters, 2012; Meijers, Kuijpers & Winters, 2010). Hiermee wordt een stabiele set van doelen, interesses en talenten bedoeld (o.c.). Het wordt dikwijls gedefinieerd in termen van 'commitment', dat wil zeggen het gevoel van zekerheid en vertrouwen van de leerling over zijn of haar zelfkennis en de gekozen route in opleiding en werk (Meijers, Kuijpers & Gundy, 2013). In onderwijssituaties blijkt arbeidsidentiteit inderdaad positief samen te hangen met effectvariabelen zoals studiesucces, leermotivatie, tevredenheid met de studiekeuze en (negatief) met uitvaldreiging (zie voor een overzicht van bronnen Luken, 2014).

Vanuit het langetermijnperspectief is de vraag van belang wat de effecten op de levenslange loopbaanontwikkeling zullen zijn van de vestiging in de onderwijsjaren van een arbeidsidentiteit. In dat kader is het relevant om te memoreren dat voor een werkelijke, solide identiteit voldoende exploratie moet hebben plaatsgevonden. Wanneer dat niet het geval is, spreekt men in de ontwikkelingspsychologie van 'foreclosure'. De commitments zijn dan overgenomen uit de sociale omgeving, bijvoorbeeld van de ouders of van vriend(inn)en, in plaats van zelfgekozen op basis van voldoende ervaringen en rijpheid. Het probleem is dat foreclosure veelal hardnekkig is. Een voortijdig gevormde identiteit 'verdedigt zich', onder andere door ervaringen uit de weg te gaan of vervormd te interpreteren. Whitbourne (2010) bijvoorbeeld constateert dat bij ruim 25% van de ongeveer 200 mensen die zij gedurende meer dan 50 jaar in hun loopbaan volgde, sprake is van een 'smal, recht pad'. Hier gaat het om mensen die in hun loopbaan steeds doorgaan in een vroeg ingeslagen richting. Zij mijden risico en exploreren weinig. Hun identiteit blijft nogal star. Er is in deze groep een verhoogd risico op midlifecrisis en chronische onbevredigdheid. Een frappant voorbeeld biedt psychotherapeut Yalom (1995). Hij beschrijft de casus van een accountant die in zijn loopbaan de doelen uit zijn jeugd volledig bereikt, maar rond zijn 60e levensjaar in een diepe crisis belandt als tot hem doordringt dat hij niet zijn eigen leven heeft geleid. Een meerderheid van de mensen in het onderzoek van Whitbourne begint hun loopbaan met enig zoeken en dwalen. Zij zijn dikwijls beter uit dan de mensen op het smalle rechte pad. Weliswaar blijft ongeveer 10% dwalen, maar bij bijna 50% van de totale onderzoeksgroep ontwikkelt zich na enige tijd een 'authentieke weg'. De mensen in deze groep ontwikkelen al explorerend een toenemend stuurvermogen en uiteindelijk 'authenticiteit' en een duidelijke identiteit. Zij vinden hun draai.

In een ander longitudinaal onderzoek kwamen Jepsen en Choudhuri (2001) tot vergelijkbare bevindingen. In de door hen onderzochte groep van 170 mensen was bij ongeveer een derde sprake van een stabiel loopbaanpatroon in de periode van 25 jaar na het afronden van de middelbare school. De mensen in deze groep waren minder tevreden over hun loopbaan dan anderen met minder stabiele loopbaanpatronen. Ook ouder onderzoek wijst erop dat vroege commitments een belemmering vormen voor flexibiliteit (Phillips, 1982).

Als een maatschappij stabiel is, kunnen vroege keuzes een voorsprong geven en daarmee voordelig zijn. Echter, naarmate een maatschappij turbulenter wordt, is flexibiliteit belangrijker (Stemmers, 2010). “De toekomst is als een enorme goederentrein die op ons af dendert.” (Kaku, 2011, p. 420) De gevolgen van robotisering, de ontwikkeling van toepassingen van grafeen-, gen- en nanotechnologie, de verdubbeling van de ICT capaciteit elke twee jaar, zelfsturende auto’s et cetera zijn onvoorspelbaar. Bijsturen in de loopbaan zal steeds vaker nodig zijn. Het aanmoedigen van vroege commitments en het dwingen tot keuzes waar de persoon nog niet aan toe is, kunnen daarvoor een belemmering zijn.

Wat kan HR bijdragen?

Een deel van dit artikel is gericht aan ‘de politiek’, omdat loopbaanontwikkeling een veelomvattend fenomeen is en oplossing van enkele belangrijke deelproblemen overkoepelend beleid vergt. In het vervolg van deze tekst ga ik in op bijdragen die HR professionals kunnen leveren. De Vos (2013) haalt onderzoek aan, waaruit blijkt dat in België slechts 6% van de bevraagde HR-verantwoordelijken hun loopbaanbeleid echt effectief vindt. Slechts 2% gaat akkoord met de stelling dat het loopbaanbeleid in hun organisatie in vergelijking met andere HR-domeinen goed is uitgewerkt. Welke bouwstenen levert dit artikel nu op voor beleidsmaatregelen en praktijken die voorspoedige loopbaanontwikkeling bevorderen?

In de eerste plaats kan HR eraan bijdragen dat de redenen voor organisaties en individuen om niet aan loopbaanontwikkeling te doen, weggenomen of gecompenseerd worden. Een concreet voorbeeld betreft de angst dat loopbaanontwikkeling tot het vertrek van de beste werknemers zal leiden. Als de bedrijfsleiding zich laat leiden door deze angst, komt er weinig terecht van het stimuleren van ontwikkeling. Het dilemma werd al geruime tijd geleden kernachtig onder woorden gebracht bij een conferentie vanuit het Ministerie van Economische Zaken op 26 april 2000: “What if you train them and they leave?”. De effectieve tegenvraag is “What if you don’t and they stay?”.

Er zijn meer mogelijkheden om managers over de streep te trekken. Eén argument is dat ontwikkelingsmogelijkheden een van de belangrijkste

criteria zijn waarmee werknemers bedrijven beoordelen. Het bieden daarvan is nodig om goede werknemers te kunnen werven. Zolang zij zich kunnen blijven ontwikkelen, vertrekken ze niet snel. Jezelf kunnen ontwikkelen is een belangrijke, universele basisbehoefte (Deci & Ryan, 2008) die bijdraagt aan tevredenheid en trouw aan het bedrijf (ELGPN, 2014). En zoals eerder gezegd: bepaalde werknemers kunnen onmisbaar lijken, maar zijn dat zelden. Hun vervanging brengt dynamiek met zich mee en bevordert dat de organisatie leert. Het zal helpen als ontwikkeling deel uitmaakt van het bedrijfsbeleid en managers mede op de ontwikkeling van hun medewerkers beoordeeld worden.

Een andere belangrijke, algemene bijdrage die HR kan leveren is zorgen dat leidinggevenden leren om met medewerkers het gesprek aan te gaan over hun ontwikkeling. Twee belangrijke vaardigheden daarbij zijn (1) het stellen van stimulerende vragen (bijvoorbeeld: Hoe denk jij dat het hier over vijf jaar zal zijn? Heb jij niet ook wel eens het idee dat je eigenlijk meer kan dan wat je nu doet?) en (2) het geven van feedback. Tot slot kunnen HR professionals een belangrijke rol spelen door er voor te zorgen dat medewerkers onafhankelijk, professioneel advies kunnen inwinnen bij loopbaanvragen.

Na deze algemene bijdragen die HR kan leveren, volgen enkele meer specifieke suggesties per leeftijdsfase, die aansluiten bij de hiervoor beschreven veranderingen gedurende de levensloop.

Juniorfase

In alle levensfasen, maar zeker ook bij adolescenten en jong volwassenen is het van belang om aan te sluiten bij het bij hen aanwezige ontwikkelingsniveau. Dit betekent dat vermogens zoals reflectie, zelfsturing en het nemen van loopbaanbeslissingen de tijd en ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Schein beschreef reeds in 1978 beeldend hoe gemakkelijk het socialisatieproces aan het begin van het arbeidzame leven kan ontsporen. Nu stellen organisaties misschien nog wel vaker eisen waaraan jongeren nog niet kunnen voldoen dan toen. Een teken aan de wand is dat burn-out en psychische vermoeidheid onder jongere medewerkers (25-35 jaar) toenemen en dat deze leeftijdscategorie nu minder vitaal is dan de 35-45-jarigen (persbericht SBK 12 april 2013). HR professionals kunnen managers waarschuwen voor de risico's en ze kunnen zorgen voor goede begeleiding vanaf binnenkomst in de organisatie. Bijvoorbeeld de adviezen van Schein (o.c.) om oudere werknemers een mentorrol te laten vervullen, zijn nog steeds actueel.

Middenfase

De middenfase van de loopbaan (35-55) bepaalt voor een groot deel hoe de seniorfase zal gaan verlopen. 'Use it or lose it' is een belangrijke bood-

schap. Vermogens die niet gebruikt worden, gaan verloren. Dit verloren gaan gebeurt massaal met het leervermogen van volwassenen. Nog steeds besteden organisaties relatief weinig aandacht aan de ontwikkeling van werknemers boven de veertig (Van der Heijden, 2005; Dalhoeven, Van Vianen & De Pater, 2011). Alleen al het aanbieden van scholing (dus los van het daadwerkelijk volgen) heeft duidelijke positieve effecten bij oudere werknemers. Zij gaan bijvoorbeeld later met pensioen (Montizaan, De Grip & Fouarge, 2015). Bij ontwikkeling moet overigens zeker niet uitsluitend gedacht worden aan formele opleidingen en trainingen. Allerlei informele leerprocessen op de werkplek en buiten het werk zijn minstens zo belangrijk (bijv. De Grip, 2014).

Een belangrijk middel bij leren is feedback, zowel positieve als negatieve, op taakuitvoering. Een ander middel is het samen met externe deskundigen oplossen van problemen. Verder helpen confrontaties met nieuwe taken, uitdagingen, situaties en culturen om het leervermogen van de hersenen en persoon in stand te houden. Dergelijke confrontaties dragen ook bij aan zelfsturing en persoonlijke ontwikkeling. Dit zal op zijn beurt onder meer een positieve invloed hebben op pro-activiteit in de loopbaan. En tevens op het nemen van medeverantwoordelijkheid voor de eigen gezondheid door voldoende te bewegen, gezond te eten, af te zien van overmatig gebruik van genotmiddelen en het managen van de caseload. Uiteraard hebben ook organisaties medeverantwoordelijkheid voor het bevorderen van vitaliteit en inzetbaarheid. Mogelijkheden daarvoor zijn bedrijfsfitness, maatregelen om fysieke en psychische overbelasting tegen te gaan, gezond eten in bedrijfskantines en andere, meer innovatieve maatregelen. Van Vuuren (2011) biedt hiervoor diverse ideeën. Zij pleit onder veel meer voor de invoering van nieuwe organisatievormen en de herinrichting van werkprocessen.

Zoals eerder aangestipt benadrukt Steemers (2010) op basis van zijn promotieonderzoek in het bank- en verzekeringswezen het belang van ‘cognitieve flexibiliteit’, een soort lenigheid van denken. “Medewerkers verstarren eerder in hun denken dan in hun situatie” (o.c., p. 24). Loslaten of afleren is een belangrijk aspect van cognitieve flexibiliteit. De belangrijkste concrete aanbevelingen van Steemers zijn:

- stimuleer medewerkers om mee te denken met de leiding
- stimuleer een leergerichte werkhouding (in tegenstelling tot een prestatiegerichte houding)
- spreek achterblijvende medewerkers tijdig aan

De aanbevelingen van Steemers vertonen overeenkomst met die van Nauta (2012) en Admiraal-Hilgeman (2009). Deze auteurs benadrukken het belang van het ontwikkelen van een werkelijke dialoog tussen

organisatie en individu. Bij Nauta is dat een open gesprek van volwassene tot volwassene, waarin beide partijen cognitief en emotioneel de diepte ingaan en op een creatieve manier de wederzijdse belangen integreren. Mogelijke uitkomsten zijn ‘i-deals’ (op de specifieke persoon en situatie toegesneden afspraken tussen werkgever en werknemer) en ‘job crafting’ (zelf inhoud en uitvoering van een baan vormgeven). Kernpunt bij Admiraal is het wederzijds expliciteren van sturingsprincipes (bijvoorbeeld drijfveren, visie, doelen, verwachtingen). Vergelijkbaar zijn de pleidooien van Houben (2002, 2009) voor een interactief levensloopbeleid, waarin tijdige reflectie op het verloop van het leven, bezinning op mogelijkheden en het ontwikkelen van inspirerende levensthema’s centraal staan. Dialogen en reflectie zoals hierboven aangegeven dragen bij aan zelfsturing. HR kan in dezen een waardevolle voorwaardenscheppende, initiërende en begeleidende rol spelen.

Er bestaan ontelbare aanbevelingen om meer aandacht te besteden aan structurele begeleiding bij loopbaanontwikkeling, niet alleen bij storingen en transitie, maar ook preventief (bijvoorbeeld WRR, 2007; Kluijtmans, 2008; SER, 2012). Deze zal gestalte moeten krijgen in de vorm van gerichte voorzieningen, zoals loopbaancentra en periodieke loopbaanchecks. Er bestaan in veel cao’s op papier al goede regelingen op het gebied van leren, ontwikkelen en loopbaanbegeleiding (zie het uitvoerige overzicht op de site van James van de Vakbond). Echter in veel gevallen worden deze regelingen verre van optimaal benut bij gebrek aan belangstelling van werknemers en stimulans van werkgevers (Oomen, 2012). In organisaties dienen leidinggevenden en HR daadwerkelijk medeverantwoordelijkheid te nemen voor de loopbaanontwikkeling van werknemers, bijvoorbeeld door het stimuleren van loopbaanawareness. Loopbaanbegeleiding zoals hier omschreven, komt ondanks alle pleidooien nog te weinig van de grond (o.c.; ELGPN, 2012). Hierdoor gebeurt het te vaak dat loopbanen al vroeg vastlopen en dat daarmee de persoonlijke ontwikkeling verzandt, met alle gevolgen van dien voor levensgeluk, concurrentievermogen, werknemersverzekeringen et cetera.

Seniorfase

Wat betreft de seniorfase is al eerder opgemerkt dat de in het voorafgaande beschreven toenemende vermogens van grote waarde kunnen zijn voor arbeidsorganisaties en voor de samenleving. Onder andere bij conflicthantering, strategiebepaling, cultuurproblemen, kennismanagement en continuïteitbewaking kunnen ouderen een belangrijke bijdrage leveren. In de toekomst zullen we volgens Kaku (2011) ‘snakken naar wijsheid’. Een concreet voorbeeld van een mogelijk belangrijke positieve rol is als mentor, zoals eerder aangegeven. In werkelijkheid is het beleid ten aanzien van oudere werknemers te vaak eenzijdig gericht op ‘ontzietmaatregelen’, zoals extra verlofdagen, taakverlichting en deeltijdpensioenen

(De Vos, 2013), die niet effectief zijn, althans niet om medewerkers te motiveren langer door te werken (Montizaan, De Grip & Fouarge, 2015). Als in eerdere fasen van de loopbaan voldoende aan ontwikkeling is gedaan, kunnen van oudere werknemers op een aantal gebieden hoge prestaties verwacht worden.

Tot slot

Loopbaanontwikkeling is een dynamisch proces waarin individu en organisatie zich voortdurend en levenslang aan elkaar aanpassen zonder einddoelen uit het oog te verliezen. Voorspoedige loopbaanontwikkeling is van onschatbare waarde in termen van levensgeluk, talentontwikkeling en productiviteit. De kosten van verstoorde loopbaanontwikkeling zijn hoog. Denk bijvoorbeeld aan stress, depressie, ziekte, uitkeringen en verlies aan concurrentiekracht. Loopbaanbegeleiding kan een belangrijk verschil maken. Noord-Ierse economen stelden vast dat elke Britse pond publiek geld die aan loopbaanbegeleiding wordt besteed, £ 6,3 oplevert aan salarissen en winsten plus £ 2,8 aan belastingopbrengsten en uitgespaarde uitkeringen (McCarthy, 2008). In totaal dus zo'n 900 procent rendement, nog los van het immateriële aspect.

In Nederland komt loopbaanbegeleiding moeilijk van de grond. De overheid kan een belangrijke rol spelen met faciliteiten en initiatieven. HR professionals zijn een belangrijke schakel bij de concretisering.

Literatuur

- Aalbers, E., Luken, T., Nieuwpoort, K., Ouweneel, L., Schravendeel, C., Van Vreu, R., & De Vries, P. (1984). *Loopbaanbegeleiding en selectie: een notitie voor beroepskeuzeadviseurs die zich willen oriënteren op het gebied van loopbaanbegeleiding en personeelsselectie*. Utrecht: Vereniging van Beroepskeuze-adviseurs.
- Admiraal-Hilgeman, Th. J. (2009). *Loopbaanontwikkeling als middel om competent te leren omgaan met organisatieontwikkeling in het onderwijs*. Proefschrift. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Arthur, W. Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801.
- Bilon, A. (2014). Looking for innovative solutions: The Dutch career counselling organization from comparative perspective (a research report). *LoopbaanVisie*, 5(3), 84-87.
- Bosch, N., Roelofs, G., Vuuren D. van, & Wilkens, M. (2012). *De huidige en toekomstige groei van het aandeel zzp'ers in de werkzame beroepsbevolking*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- CMI (2007). *Loopbaanbegeleiding in de praktijk: Cases van registerconsultants en mentoren CMI*. Haarlem: Career Management Institute.
- Craik, F. I. M., & Bialystok, E. (2006). Cognition through the lifespan: Mechanisms of change. *Trends in cognitive sciences*, 10, 131-138.

- Dalhoeven, B., De Pater, I., & Vianen, A. van (2011). Employability van oudere werknemers vereist een ontwikkelingsmindset van leidinggevend. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 65(4), 43-58.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
- Dols, R. (2008). *Professionele loopbaancoaching: praktijkboek voor het begeleiden van loopbaanvragen*. Culemborg: Van Duuren.
- ELGPN (2012). *Beleidsontwikkeling voor levenslange begeleiding: Een Europese resource kit*. Een vertaling van: Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit. Saarijärven (Finland): The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).
- ELGPN (2014). *The Evidence Base on Lifelong Guidance: A Guide to Key Findings for Effective Policy and Practice*. ELGPN Tools No. 3. The European Lifelong Guidance Policy Network. Saarijärven (Finland): The European Lifelong Guidance Policy Network.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2013). *Education and Training in Europe 2020: Responses from the EU Member States. Eurydice Report*. Brussels: Eurydice.
- Feldman, D. C. (2003). The antecedents and consequences of early career indecision among young adults. *Human Resource Management Review* 13(3), 499-531.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?* Oxford: Oxford Martin School, University of Oxford.
- Goldberg, E. (2009). *The New Executive Brain: Frontal Lobes in a Complex World*. New York: Oxford Press.
- Grip, A. de (2014). *Smart People in Strong Firms: Essay voor de Actieagenda Smart Industry: New Skills*. Maastricht: ROA (Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt).
- Heijden, B.I.J.M. van der (2005). *"No one has ever promised you a rose garden": On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers*. Oratie Open Universiteit. Assen: Van Gorcum.
- Houben, P. P. J. (2002). *Levensloopbeleid*. Maarssen: Elsevier.
- Houben, P. P. J. (2009). *Interactief levensloopbeleid: Vensters en gereedschap om de tweede levenshelft vorm te geven*. Amsterdam: SWP.
- Jepsen, D. A., & Choudhuri, E. (2001). Stability and Change in 25-Year Occupational Career Patterns. *Career Development Quarterly*, 50(1), 3-19.
- Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Kaku, M. (2011). *Reis naar de toekomst: Het leven in het jaar 2100*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Kienhuis, M. (2010). *Naar een model voor een geïntegreerde doorlopende studieloopbaanbegeleiding havo-hbo, de casus*. Deventer: Saxion Kenniscentrum Onderwijsinnovatie, Lectoraat Instroommanagement en aansluiting.
- Kluijtmans, F. (2008). *Van verzorger naar spelverdeler: Over veranderende posities op het HR-speelveld*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Kuijpers, M. A. C. T. (2003). *Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar 'Competenties'*. Dissertatie. Universiteit Twente. Enschede: Twente University Press.

- Kuijpers, M. A. C. T. (2012). *Architectuur van leren voor de loopbaan: richting en ruimte*. Heerlen: Open Universiteit.
- Lacey, H. P., Smith, D. M., & Ubel, P. A. (2006). Hope I die before I get old: Mispredicting Happiness across the adult lifespan. *Journal of Happiness Studies*, 7, 167–182.
- Lent, R. W. (2013). Career-Life Preparedness: Revisiting Career Planning and Adjustment in the New Workplace. *The Career Development Quarterly*, 61, 2–14.
- Low, K. S. D., & Rounds, J. (2007). Interest change and continuity from early adolescence to middle adulthood. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 7, 23–36.
- Lucas, R. E., & Donnellan, M. B. (2011). Personality development across the life span: Longitudinal analyses with a national sample from Germany. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 847–861.
- Luken, T. (2003). *Employability. Wat beweegt de werknemer? Onderzoek in opdracht van de Regiecommissie Employability in de Metalektro. Rapportage deel 2: resultaten praktijkonderzoek, conclusies en aanbevelingen*. Amsterdam: Luken Loopbaan Consult.
- Luken, T. (2012). De ontwikkeling van brein en persoon: Implicaties voor arbeidsorganisaties. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 66(6), 112-126.
- Luken, T. (2014). Are we on the right track with career learning? *Journal of Counseling*, 2, 299-314.
- Meijers, F., Kuijpers, M., & Gundy, C. (2013). The relationship between career competencies, career identity, motivation and quality of choice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*.
- Meijers, F., Kuijpers, M., & Winters, A. (2010). *Leren kiezen / kiezen leren: Een literatuurstudie*. Utrecht/Den Bosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Montizaan, R., Grip, A. de, & Fouarge, D. (2014). *Training Access, Reciprocity and Expected Retirement Age*. Tilburg: Netspar (Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement).
- Nauta, A. (2012). *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- OCW (2013). *Inwerkingtreding wet Kwaliteit in verscheidenheid*. Brief minister Bussemaker aan instellingen voor hoger onderwijs d.d. 30 augustus 2013. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Oh, I.-S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J.-H., Heo, C.-G., & Shin, K.-H. (2014). Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of the Relationships of Person–Environment Fit Dimensions with Work Attitudes and Performance Across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67, 99–152.
- Oomen, A. (red.). (2012). *Loopbaanontwikkeling van burgers: Stand van zaken*. 's-Hertogenbosch: Euroguidance.
- Phillips, S. D. (1982). The Development of Career Choices: The Relationship between Patterns of Commitment and Career Outcomes in Adulthood. *Journal of Vocational Behavior* 20, 141-152.
- Pryor, R. G. L., & Bright, J. E. H. (2011). The value of failing in career development: a chaos theory perspective. *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, DOI 10.1007/s10775-011-9194-3.

- RWI. (2008). *Voor de keuze. Voorstellen voor een betere studie- en beroepskeuzebegeleiding*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Savickas, M. L., & Baker, D. B. (2005). The history of vocational psychology: antecedents, origin, and early development. In W.B. Watts & M.L. Savickas (Eds.) *Handbook of Vocational Psychology* (3rd ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading (MA): Addison-Wesley.
- SER (2012). *Werk maken van scholing: Advies over de postinitiële scholingsmarkt*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Silvia, P. J. (2008). *Interest – The curious emotion*. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 57–60.
- Stemmers, F. J. (2010). *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen*. Academisch proefschrift. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- SZW (2012). *Hoofdlijnennotitie aanpassing ontslagrecht en WW*. Beleidsnota 18 juni 2012. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- TNO (2010). *Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- TNO (2014). *Duurzame inzetbaarheid in perspectief: Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau*. Hoofddorp: TNO.
- Verheul, R. (2004). *Niets veranderlijker dan de mens: Nieuwe inzichten in de veranderbaarheid van persoonlijkheid en persoonlijkheidsstoornissen*. Inaugurale rede Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Vossiuspers.
- Vianen, A. E. M. van, & Tijds, M. S. (2014). Onvoorspelbare loopbanen: verantwoordelijkheid van werknemers én werkgevers. *Tijdschrift voor HRM* 12, 1-10.
- Vos, A. de (2013). Over de (ir)rationaliteit van het loopbaanbeleid. *Gedrag & Organisatie* 26(4), 431-448.
- Vuuren, T. van (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Oratie. Heerlen: Open Universiteit.
- Whitbourne, S. K. (2010). *Nieuwe route kiezen? Luister naar je innerlijke GPS: veranderen kan in elke levensfase*. Amsterdam/Antwerpen: Arbeiderspers.
- Winters, A. (2012). *Career Learning in Vocational Education: Guiding conversations for career development*. Dissertatie. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Woods, S. A., Lievens, F., De Fruyt, F. and Wille, B. (2013). Personality across working life: The longitudinal and reciprocal influences of personality on work. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 7-25.
- WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid). (2007). *Investeren in werkzekerheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Yalom, I.D. (1995). *Scherprechter van de liefde: Tien ware verhalen uit een psychotherapeutische praktijk*. Amsterdam: Balans.