

Adriaan Hoogendijk

Loopbaanzelfsturing

Bezieling en vitaliteit

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Inhoud

Voorwoord	7
Woord van dank	9
Inleiding	11
De loopbaankubus®	11
Aanwijzingen voor de loopbaanzelfsturende lezer	14
1 Arbeid in een postmoderne samenleving	19
‘Moderne’ arbeid	22
‘Postmoderne’ arbeid	24
Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 1	29
2 De balans opmaken	32
De metafoor van de trein	32
De levensloop	34
De midlifefase	35
De levensfilosoof	39
Het leven ontvouwt zich dubbel	41
Midlifemannen en -vrouwen	44
De oudere wijze?	50
Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 2	56
3 De elementenvierhoek®	62
De kenmerken van de elementen	64
Een elementenvierhoek interpreteren	68
Elf elementenvierhoeken als voorbeeld	70
Aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling	87
De loopbaanzelfsturingscirkel	89
Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 3	93
4 Op zoek naar zingeving	99
De zingevende dimensie®	99
Desastreuze overtuigingen	107
Angsten en verlangens	110
Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 4	116

Inleiding

*'The world will never be happy
until all men have the souls of artists –
I mean when they take pleasure in their jobs'*

Auguste Rodin

De praktijk van het leven geeft aan dat het nodig is om te voelen wat je wilt en te weten wat je wilt en dat je daar een goed verhaal over kunt houden. Op de eerste plaats voor jezelf en op de tweede plaats voor anderen die je nodig hebt. Vervolgens moet je ook nog over de nodige diplomatie beschikken om precies voor elkaar te krijgen wat je eigenlijk wilt. Deze dingen vormen nu juist de uitdagingen van het leven.

Het gaat om loopbaanzelfsturing met bezieling en dat is een proces van geraakt worden op het niveau van de ziel en het hart. Het heeft te maken met authenticiteit, vertrouwen en integriteit. Om jezelf en anderen te bezielen moet je een bepaalde laag in jezelf en anderen aanspreken.¹

Met dit boek wil ik een persoonlijke zoektocht faciliteren naar bezieling en vitaliteit. Loopbaanzelfsturing, daar is moed voor nodig. Je kwetsbaar durven opstellen en ondertussen ook uitkomen voor je kwaliteiten, dromen, verlangens en visie. Daar nodigt de omgeving vaak juist niet toe uit, daar moet je kennelijk zelf mee op de proppen komen.

De loopbaankubus®

De loopbaankubus voor op dit boek laat, bij wijze van metafoor, eigenlijk al zien hoe complex het is om te leven en om je loopbaan zelf aan te sturen.²

1 Met dank aan Lenette Schuyt en Marie-Louise Dutilh voor deze verwoording in hun artikel in *Baak!*, 3 maart 2000.

2 Over de loopbaankubus heb ik eerder geschreven in mijn artikel 'Midcareerbegeleiding' in *Handboek voor studie- en beroepskeuzebegeleiding*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1994. In 1996 is het model van de 'loopbaankubus' gedeponeerd bij Benelux Bureau voor Tekeningen of Modellen. Dit geldt overigens ook voor het model van de 'Elementenvierhoek' (in hoofdstuk 3).

Je draagt een hele geschiedenis met je mee waarin je veel hebt geleerd en (soms helaas) ook het een en ander hebt afgeleerd.

Je bevindt je in het heden waar het puur aan jezelf is hoe je nu je verdere loopbaan vorm gaat geven. En daarnaast heb je ook nog een privéleven waarin je het nodige wilt beleven en wilt vormgeven. En ook heb je nog een relatie met de wereld waartoe je je verhoudt en waarin je al of niet voldoende ruimte voor jezelf creëert. Tenslotte is het de vraag met welke intensiteit je wilt leven. Of je ook een leven durft te leiden, zodanig dat je het als zinvol ervaart en zodanig dat het je steeds weer nieuwe vitaliteit geeft.

Mensen zijn primair creërende wezens. We worden uitgenodigd om onze verlangens en dromen serieus te nemen en te kijken wat we daarvan kunnen leren met het oog op loopbaanzelfsturing. We zijn allemaal uniek en ik denk dat we allemaal 'deep down' het verlangen hebben om onze unieke bijdrage aan de samenleving vorm te geven. Vaak gaat de loopbaanzelfsturing automatisch of op z'n janboerenfluitjes. Dat kan lang goed gaan, maar op een gegeven moment kun je worden overspoeld door gevoelens van zinloosheid. Dan is het belangrijk dat je weer eens bij jezelf te rade gaat om weer opnieuw op koers te komen om in harmonie te blijven met jezelf. Mensen zijn dan vaak geneigd om onmiddellijk naar een concrete oplossing te zoeken door zich de volgende perspectieven voor te stellen:

- continuering van de huidige functie;
- een andere functie in dezelfde organisatie;
- eenzelfde functie in een andere organisatie in dezelfde branche;
- eenzelfde functie in een andere branche;
- een andere functie in een andere branche;
- je laten inhuren als freelancer door verschillende organisaties of adviesbureaus;
- een eigen zelfstandige praktijk of onderneming;
- is er dan bijscholing of omscholing nodig?

Deze concrete stappen zijn echter vaak te voorbarig. Wil je een oplossing vinden die ook op langere termijn voldoet, dan is het nodig dat eerst het meest vitaliserende loopbaanperspectief wordt verhelderd. Daar gaat dit boek over. Niet over waar je zoal geschikt voor bent. Dat kan wel verhelderend zijn omdat het je op ideeën kan brengen waar je anders niet aan zou hebben gedacht, maar we moeten er altijd rekening mee houden dat mensen geschikt zijn voor vele loopbaanperspectieven waar ze vaak niet gelukkiger van zouden worden.

Dit boek is bedoeld voor loopbaanzelfstuurders, die geïnteresseerd zijn in wat ze willen. Wanneer dat duidelijk is, pas dan kan worden onderzocht over welke vaardigheden, kwaliteiten en talenten je al beschikt en welke alsnog moeten worden geleerd. Het element leren is essentieel voor de bezieling en de vitaliteit in het werk. En trouwens, als je graag iets wilt leren, dan gaat leren veel gemakkelijker en sneller.

Dus bij 'vitaliserende' loopbaanzelfsturing is het 'kunnen' in eerste instantie van nul en generlei waarde. Pas wanneer het meest vitaliserende loopbaanperspectief in beeld komt, worden de vaardigheden, kwaliteiten en talenten interessant. Want dan moet het nieuwe perspectief haalbaar zijn dan wel haalbaar worden gemaakt.

Dit boek geeft ook een remedie om stress, overspannenheid of burn-out te voorkómen. Als er reeds sprake is van een burn-out, dan kan dit boek pas uitkomst bieden zodra je vanuit het diepste dal weer in een opgaande lijn bent terechtgekomen en benieuwd begint te raken naar hoe een verbetering van je werksituatie eruit zou kunnen zien. Dan kan dit boek een inspiratiebron vormen en een leidraad voor nieuw zicht op je toekomst.

Dit boek is een leesboek of een werkboek, dat is aan de lezer. Achter ieder hoofdstuk volgt een aantal bijpassende vragen en opdrachten, die de lezer systematisch door het boek heen kan maken en beantwoorden, als ware hij een cliënt van een loopbaanadviesbureau.

Het boek is geheel afgeleid van het koersonderzoek, dat behoort tot de dagelijkse werkzaamheden in ons loopbaanadviesbureau. Ik beschouw een loopbaanadviesprogramma ook als een didactisch programma, waarin onze cliënten langzamerhand leren om vooral zelf hun eigen loopbaan te sturen.

In het eerste hoofdstuk wil ik de lezer meer inzicht geven in hoe de samenleving fundamenteel aan het veranderen is en hoe je als individu een onderdeel vormt van deze ontwikkeling. Daarnaast is het noodzakelijk om inzicht te krijgen in de manier waarop je tegen arbeid aankijkt en de plaats die je in je leven toekent aan je werk. De situatie anno 2008 is in dit opzicht zeer verwarrend. Oude en nieuwe opvattingen lopen door elkaar heen, maar er is wel een voortdurende ontwikkeling en toename van het verlangen naar bezieling en vitaliteit in leven en werk. De vragen achter dit eerste hoofdstuk vormen tevens de start van je persoonlijke loopbaanzelfsturingsprogramma.

Wanneer je je eigen loopbaan wilt vormgeven, kan het voorbarig zijn om de blik te snel naar de toekomst te richten. Een stap in de toekomst doe je altijd met jezelf en je draagt daarbij ook je verleden met je mee. Je gaat de toekomst in met alles wat je hebt meegemaakt, de ervaringen die je hebt opgedaan, de vaardigheden die je je hebt eigen gemaakt. Daarom wordt loopbaanzelfsturing pas een degelijk en steekhoudend project, wanneer je zelf eerst hebt bepaald wat je mee wilt nemen uit je verleden naar de toekomst en wat je daarvan wilt loslaten. Daardoor kun je ook nieuwe ruimte en vrijheid creëren voor het toelaten van een toekomst die maximaal bij jezelf past, om meer te worden wie je in de notendop al bent. Het tweede hoofdstuk behandelt dit onderwerp.

In het derde hoofdstuk kun je door middel van een beeldend model kijken naar wie je nu bent geworden, namelijk de elementenvierhoek. Ook kunnen aan de hand van dit model aanknopingspunten worden gevonden voor verdere ontwikkeling en het uit de weg ruimen van blinde vlekken.

We willen werk doen dat we echt zinvol vinden en waar we energiek van worden. Dat geeft geluk. En het volgen van ons hart speelt daarbij een belangrijke rol. Vanuit dit opzicht kunnen we onszelf de vraag stellen waarom we op dit moment niet allang het door onszelf ervaren zinvolste en vitaliserendste werk doen. Dat betekent dat ook in dit hoofdstuk veel vragen en opdrachten gaan over datgene wat ons daarbij in de weg staat. Dan gaat het over het opruimen van barrières en over het scheppen van ruimte om écht uit de verf te komen in onze loopbaan. Evenals in de vorige hoofdstukken, laten ook het vierde, vijfde en zesde hoofdstuk zien dat werken met bezieling iets is wat te maken heeft met de ‘hele’ mens.

In het zevende hoofdstuk wordt de vertaalslag gemaakt van onze verlangens en drijfveren naar helderheid omtrent het meest vitaliserende loopbaanperspectief en de concretisering ervan. Ook wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan het opzetten van een zelfstandige onderneming en wat daar zoal bij komt kijken. Het accent valt daarbij vooral op de grondhouding van waaruit we een eigen onderneming kunnen opzetten. En op succesfactoren en faalfactoren.

Aanwijzingen voor de loopbaanzelfsturende lezer

Als coach laat ik mij voortdurend inspireren door de unieke persoon die zich in het gesprek tegenover mij bevindt. Er ontstaat een verstandhouding, een wisselwerking en een ‘co-makship’, waarin ik hem of haar uitnodig om zichzelf en zijn of haar aanbod aan de wereld te ontdekken. Dat ontstaat

niet zonder slag of stoot. Daar zijn doorgaans minstens vijf gesprekken voor nodig met steeds een tussenperiode van twee weken waarin de cliënt de nodige vragen en opdrachten meekrijgt. Het is een ontwikkelingsproces, waardoor er in het vijfde gesprek een rapportage op tafel kan liggen over persoonlijkheidsprofiel, professioneel profiel, helderheid omtrent het meest vitaliserende loopbaanperspectief en liefst ook een strategie om dit te realiseren.

Wanneer je ervoor kiest (ik hoop dat ik de lezer mag tutoyeren) om dit boek ook als werkboek te gebruiken, stel ik voor om alvorens een start te maken met het lezen, het beantwoorden van de vragen en het maken van de opdrachten twee verschillende 'meedenkers' aan te stellen. Ze denken met jou op om hun licht te laten schijnen over jouw vragen en antwoorden, en ze stellen jou vragen die jou uitdagen tot verdere ontdekking en om jou je eigen oplossingen te laten bedenken.

Wat dit betreft heb ik iets essentieels geleerd van de filosoof Socrates. Hij was vaak op het marktplaatsje in Athene te vinden. Hij vertelde de mensen niet hoe volgens hem de werkelijkheid in elkaar steekt, hij stelde hen voortdurend vragen over het leven en daagde hen uit om die zelf te beantwoorden. Het bijzondere daarvan was dat hij ervan uitging dat hun antwoorden allang in hen zelf verstopt lagen en dat ze nu pas naar de oppervlakte konden komen. Mensen dragen de antwoorden op hun eigen vragen allang in zich mee, maar weten het nog niet. Daarom hebben ze van tijd tot tijd vragenstellers nodig, waardoor ze hun richting, besluiten en plannen kunnen ontdekken. Dus zolang mensen in de dagelijkse omgang elkaar nog zo weinig échte vragen stellen, zijn er nog coaches nodig, zou je zeggen.

De volgorde van de onderwerpen, vragen en opdrachten in het proces van loopbaanzelfsturing is zeker niet willekeurig. Vanuit de loopbaanadvieservaring is in ons bureau deze structuur ontwikkeld en beproefd. Het overslaan van bepaalde stappen kan daarom ten koste gaan van het uiteindelijke resultaat.

Tijdens de gesprekken met de meedenkers vormen de beantwoorde vragen en de gemaakte opdrachten de gespreksstof en langzamerhand worden de verkregen opties vertaald in concrete loopbaanperspectieven en komt de best passende en vitaliserendste optie in beeld.

Belangrijk voor het welslagen van dit proces, en dat kan niet voldoende worden benadrukt, is rust, ruimte en tijd. Rust en ruimte in je hoofd en het regelmatig inplannen van vrije uren zijn noodzakelijke voorwaarden voor

zelfontdekking. Het gaat hier niet om vragen en opdrachten die je zomaar even doet. Het gaat om zaken die tot de nodige bezinning leiden en ook de nodige emoties en nieuwe gevoelens kunnen oproepen.

Wanneer je het leven opvat als een boek, kun je zeggen dat het boek van het verleden en het heden er al is, maar dat het boek over de toekomst nog moet worden geschreven. Daarom adviseer ik je om ook tijd te nemen voor het schrijven van overzichtelijke en toegankelijke antwoorden en het maken van de opdrachten. En om deze in de aangegeven volgorde op te bouwen tot een nieuw en persoonlijk manuscript, waarin je zelf ook graag leest en waar je nog regelmatig met plezier op kunt terugvallen.

De meedenkers moeten bereid en gemotiveerd zijn om circa vier keer met jou een gesprek te hebben over de vervulde opdrachten uit dit boek. Vragen om vanuit hun eigen perspectief jou onderzoekend en ontdekkend te interviewen naar aanleiding van jouw antwoorden en opdrachten, om je zodoende uit te dagen om je zelfinzicht te vergroten. Het is goed om anderen te betrekken in je levenspuzzels en ontwikkelingsproces. Door je te uiten, vragen van anderen te beantwoorden, in te gaan op reacties van anderen en feedback te krijgen, help je jezelf en creëer je ook ruimte voor je eigen ontwikkeling in contact met anderen. Buiten dat, anderen gaan zich betrokken voelen bij jou en ongevraagd en creatief met jou meedenken en acties voor jou ondernemen, zoals belangrijke informatie aan jou doorspelen of interessante contacten voor jou leggen.

Uiteindelijk hebben mensen de behoefte om de échte dingen van het leven met elkaar te delen. Er ontstaat meer dynamiek, er komt energie vrij en het zelfvertrouwen kan groeien.

De relatie met de meedenkers moet gezien en gevoeld worden als volstrekt gelijkwaardig, maar niet wederkerig. Het gaat in de gesprekken om jouw puzzel en niet om die van hen. Dus als ze hun eigen puzzels met jou willen delen, dan moeten ze daar een aparte afspraak met jou voor maken.

Het is goed om bij de keuze voor de meedenkers intuïtief te werk te gaan, maar daarnaast ook te kijken naar hun geschiktheid. Daarom wil ik hier een aantal kenmerken noemen van de rol die de meedenker gaat spelen. Hij (of zij) moet zich vanuit zijn hart bij jou betrokken kunnen voelen, hij moet je volstrekt in je waarde kunnen laten en je voldoende ruimte kunnen geven voor jouw gedachten en gevoelens, maar tegelijkertijd moet hij ook met een zekere rust, afstand en losheid naar je kunnen kijken en luisteren, om van daaruit en ook vanuit zijn eigen 'benieuwd' zijn naar jou, zijn

eigen originele en ontdekkende vragen te kunnen stellen. Hij moet niet aarzelen om van tijd tot tijd verder door te vragen dan men gewoonlijk in algemene contacten doet. Hij moet niet bang zijn om jou vanuit zijn verbazing vragen te stellen die mogelijk confronterend kunnen zijn.

Er is wel sprake van een zekere rangorde: op de eerste plaats is hij een medeontdekker die vragen stelt, pas op de tweede plaats is hij een actieve en creatieve meedenker en pas op de derde plaats kan hij kritische bedenkingen ter sprake brengen, met name waar het gaat om latere fasen waar het aankomt op helderheid over en de concretisering van het meest vitaliserende loopbaanperspectief en de daarbij noodzakelijke strategie en diplomatie.

De meedenker staat voor de uitdaging om zijn eigen reacties, gevoelens, emoties, irritaties, beelden, opinies en bedenkingen vooral te vertalen in open en uitdagende vraagstellingen, die aan jou voldoende ruimte geven voor zelfontdekking. Het moet de meedenker daarbij niet gaan om zijn eigen waarden en normen, maar om die van jou als loopbaanzelfstuurder. De meedenker moet dus werkelijk een open houding tonen en geïnteresseerd zijn in hoe jij anders bent dan hijzelf. Ook moet hij alert zijn op desastreuze overtuigingen zoals: 'Het leven is nou eenmaal geen lolletje!' en 'Laat ik maar genoeg nemen met wat ik nu heb!', want deze blokkeren de helderheid op het meest vitaliserende loopbaanperspectief. Hier kom ik later nog op terug.

Tevens moet de meedenker gevoel hebben of krijgen voor vitaliteit en vitaliserende aspecten in het leven. Dat betekent dat hij goed naar je kan kijken en alert is op jouw non-verbale gedrag. Er valt heel veel over vitaliteit te theoretiseren, maar tegelijkertijd is het zo algemeen menselijk dat we er snel gevoelig voor kunnen worden: Hoe staan de ogen? Dof of sprankelend? Hoe staan de mondhoeken? Omhoog of omlaag? Hoe zit het met de rug? Is die recht of ingezakt? Hoe klinkt de stem? Dof of krachtig? Hoe is de uitstraling? Enthousiast of gedeprimeerd? Krachtig, bescheiden of timide? Ik noem maar een paar voorbeelden, maar ieder mens is weer anders. De meedenker moet in ieder geval alert zijn op de woorden, zinnen en beelden die jij uitsprekt precies op de momenten waarop jij je vitaal (enthousiast en krachtig) voelt. Want daar kunnen belangrijke aanknopingspunten liggen voor de toekomst.

Ten slotte moet de meedenker alert zijn op een paar valkuilen in zijn rol. Hij moet de verantwoordelijkheid voor de problemen en vraagstukken die

jij ter tafel brengt volledig bij jou kunnen laten. Ze hoeven ook niet direct te worden opgelost. Alles heeft zijn tijd en nieuwe perspectieven mogen ook vanzelf ontstaan. Een oplossingsgerichte aanpak is prachtig en vooral praktisch, maar in een proces als loopbaanzelfsturing soms een enorme stoornis. De meedenker hoeft dus niet te 'helpen', hij moet vooral volharden in de rol van de luisteraar, ontdekker en (verrassende) vragensteller.

Bij het verzoek aan mensen om meedenker te zijn, is het nodig om uitgebreid inzicht te geven in wat er van hen wordt verwacht. Het lezen van dit boek door de meedenkers is daarom sterk aan te bevelen.

Er zijn vier duidelijke momenten waarop het extra zinvol is om de meedenkers in te schakelen. Na de vragen en opdrachten bij hoofdstuk 1 en 2, na hoofdstuk 3 en 4, na hoofdstuk 5 en 6, en tijdens of na hoofdstuk 7.

Verder is het aan te bevelen om kort na ieder gesprek met een meedenker een reflectieverslag te schrijven van het gesprek, waarin je de belangrijkste constatering, leerdoelen en voornemens voor jezelf vastlegt.

De vragen en opdrachten na ieder hoofdstuk zijn genummerd. Het eerste getal van de nummers heeft betrekking op het hoofdstuk waar de betreffende vragen en opdrachten over gaan, het tweede getal van de nummers betreft de (noodzakelijke) volgorde van de opdrachten. Niet voor iedereen zijn alle vragen en opdrachten even relevant. Er wordt daarom onderscheid gemaakt in vragen en kernvragen, opdrachten en kernopdrachten. De kernvragen en -opdrachten zijn in ieder geval noodzakelijk om helderheid te krijgen over het meest vitaliserende loopbaanperspectief. Het is aan de lezer om zelf te bepalen welke van de andere vragen en opdrachten in zijn of haar geval zinvol kunnen zijn.

1 Arbeid in een postmoderne samenleving³

'Ik maak onderscheid tussen een baan en werk. Een baan is iets wat we doen om in ons levensonderhoud te voorzien en onze rekeningen te betalen, maar werk is de reden waarom we hier zijn.'

Matthew Fox

Voordat we aan de slag gaan met loopbaanzelfsturing is het handig dat we ons realiseren dat we in een postmoderne samenleving zijn beland, met postmoderne arbeid. Om jezelf te ontdekken als 'wandelende product-marktcombinatie' is het noodzakelijk om ook de ontwikkelingen in de samenleving (namelijk dé markt voor jouw aanbod!) in de gaten te houden en te leren zien hoe je in die samenleving een rol wilt spelen terwijl je tegelijkertijd zo veel mogelijk je eigen hart kunt blijven volgen.

De postmoderne samenleving, daar kunnen we een heel cultuurfilosofisch boek over schrijven, maar sterk verkort is het een samenleving die vooral sinds de Beatles in de jaren zestig meer nieuwe ruimte biedt voor de eigenheid van ieder mens. Anders gezegd, een samenleving die meer nieuwe vrijheid biedt voor de mens om zichzelf te zijn.

Natuurlijk, mensen kruipen nog steeds in hun schulp om niet op te vallen en mee te hobbelen in de grijzemuizenshow, maar we zien in de afgelopen periode van veertig jaar toch steeds meer menselijke uitingen, op tv en om ons heen, die juist de bontheid en verscheidenheid aan mensen laat zien. Dat is een groot voordeel voor loopbaanzelfstuurders, want die moeten het nu juist hebben van hun unieke verlangens, fascinaties, kwaliteiten en talenten. Het is misschien nog steeds eng om op te vallen, maar in de loopbaanzelfsturing móet je juist opvallen in jouw unieke bijdrage, want anders komt niemand jou vragen om een interessante klus te komen klaren.

3 Hans Achterhuis, in *Arbeid, een eigenaardig medicijn* (Ambo), p. 217-272.