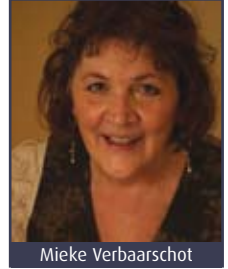




'Detail van Processie' door Babet Wentink, www.babetwentink.nl

Levensfasen als aanjager voor loopbaanregie

Levensfasen en loopbaan



Mieke Verbaarschot

Mieke Verbaarschot

Menig organisatie vindt dat medewerkers veel meer zelf aan het roer moeten als het gaat om employability. In de praktijk blijkt dat lastig vorm te geven. In feite verkeert het stimuleren en faciliteren van de medewerkersregie nog in de babyfase. Loopbaanonderhoud zou net zo logisch moeten zijn als APK. Vaak komt het pas op gang als er in de werkomgeving concrete prikkels zijn, zoals komende reorganisaties of een toekomstgesprek. Een aanbod van workshops 'levensfasen' met een koppeling naar relevante loopbaanvragen blijkt loopbaanreflectie te stimuleren. In dit artikel deelt de auteur haar visie op en ervaringen met zulke workshops.

De Universiteit Twente bood dit jaar aan alle medewerkers een serie workshops 'levensfasen en loopbaan' aan, ontwikkeld door expertisecentrum LEEFTijd. John Winter licht 'het waarom' toe, zie kader 1. De belangstelling onder medewerkers bleek verrassend groot. Deelnemers zijn zowel wetenschappelijk als ondersteunend personeel en variëren in leeftijd van 24 tot 64 jaar.

In levensfasen zitten – vanuit ontwikkelingspsychologische invalshoek – 'natuurlijke' loopbaanvragen vevat, zie kader 2. Medewerkers herkennen de in het aanbod geformuleerde vraag als eigen loopbaanvraag. Dat zal de belangstelling voor deelname deels verklaren. Natuurlijk kleuren individuele verschillen en loopbaanhistorie de eigen specifieke vraag sterk en tegelijkertijd is er de herkenning van een gemeenschappelijk thema. De huidige levensfase geeft als het ware een context om opnieuw te kijken naar wie je nu bent en hoe je werk nu bij je past.

Je zou kunnen zeggen dat daar een stimulans vanuit gaat. Of, zoals Guardini het veel mooier formuleerde: "In het

*Employability en beweging
Waarom biedt de UT workshops levensfasen en loopbaan aan?*

John Winter (hoofd Career Development Centre, Concerndirectie PA&O, UT): "We willen meer employability en beweging creëren. Mensen zitten bij ons lang in hun functie voordat ze in beweging komen. De UT wil meer dynamiek; het bewust(er) nadenken over het verder vormgeven van je eigen loopbaan is daar een schakel in. Deze workshops brengen deelnemers in contact met eigen wensen en drive. Dat levert nieuwe uitdagingen op."

Kader 1

Lessen uit de praktijk

- *Breng de workshops via meerdere kanalen onder de aandacht. Een rechtstreekse mailing; een artikel in een geschikt medium, opname in regulier cursusaanbod.*
- *Zorg voor commitment door intake en het laten formuleren van een eigen loopbaanvraag.*
- *Zorg – bijvoorbeeld via zo'n Loopbaanscan – voor een passende mindset en voorbereiding, zodat je in de workshop een gemeenschappelijk beginpunt hebt en de tijd op de workshop interactief benut kan worden.*
- *Maak de verbindingen tussen voorbereiding en praktische oefeningen op de workshop expliciet. Vraag de uitkomsten van de voorbereiding mee te nemen naar de workshop en vraag rechtstreeks naar de koppeling.*
- *Maak de eventuele relaties tussen deelnemers zichtbaar in de kennismakingsronde. Zo is het voor iedereen duidelijk of er rechtstreekse collega's zijn en of dit aandacht behoeft.*
- *Wees als trainer bereid van je programma af te wijken; pak individuele vragen ook op het niveau van de hele groep op. Veel persoonlijke voorbeelden zijn betekenisvolle illustraties van een thema, dat voor meerdere deelnemers relevant is.*
- *Laat horen waar deelnemers terecht kunnen als ze een onderwerp of vraag verder willen uitwerken of op een punt zijn gekomen waarop meer aandacht nodig is.*

Kader 2

feit dat iedere fase nieuw is, er nog niet was, uniek is en voor altijd vergaat, ligt ook de spanning van het bestaan, de innerlijke prikkel, het te leven.”

Opbouw workshops

Per levensfase is er een workshop met deels een eigen programma en deels een gemeenschappelijk programma. De vier workshops beslaan elk drie dagdelen; de workshop ambitiefase kent een extra dagdeel. Rode draad in alle workshops is versterking van het zelfinzicht en loopbaanreflectie. Via intensieve intervisie wordt gewerkt aan het expliciet maken van wensen en ambities en het adresseren van obstakels. Bij elke workshop is een indicatie van de leeftijdsgroep aangegeven. Af en toe kiest een deelnemer voor een workshop van de vorige of volgende fase. Thema en loopbaanvraag zijn leidend.

Alle deelnemers bereiden zich voor met behulp van een online Loopbaanscan, waardoor de ingrediënten van loopbaanregie al de revue passeren. Deelnemers zetten

hun competenties op een rijtje, typeren zichzelf (en krijgen daarin online feedback van zelfgekozen anderen) en brengen hun drijfveren in beeld. Elke oefening eindigt met een uitslag, waaraan de deelnemer – in het licht van zijn huidige werk – betekenis geeft. Met alle deelnemers vindt vooraf een korte intake plaats waarin de eigen voorlopige leervraag voor de workshop wordt geformuleerd. Een enkele keer leidt de intake tot het inzicht dat het beter is nu niet deel te nemen of een ander traject te volgen.

Deelnemers waarderen de interactie met collega's. Men vindt het prettig dat het aantal deelnemers aan de workshop relatief klein (zes tot negen deelnemers) is. Zij vinden dat collega's de eigen blik verruimen, en dat je anderen beter leert kennen en waarderen. Het feit dat de andere deelnemers min of meer leeftijdsgenoten zijn, leidt tot herkenning én inzicht dat je heel anders in loopbaanvragen kunt staan.

Deelnemers hebben veelal waardevolle tips voor collega's, stellen hun contacten beschikbaar en wijzen elkaar op in-

teressante werkmogelijkheden. De workshops blijken netwerkwachtige contacten te faciliteren.

Zo levensfase, zo workshop

Ambitiefase: Hoe mijn regie versterken?

In deze fase kom je veel dynamiek activiteit tegen. Deelnemers willen veel en doen ook veel. Het is ook een fase die bekender is geworden vanwege het risico op overbelasting. Lievegoed maakt onderscheid tussen de uiterlijke en innerlijke levenslijn. Tot een jaar of veertig zijn we vooral op de buitenwereld gericht; daarna ligt het accent op innerlijke ontwikkeling. Voor de dertigers aan de workshops blijkt de buitenwereld inderdaad zeer dominant. Het is de workshop waar – meer dan in de andere workshops – deelnemers vaker een of enkele uren afwezig zijn. Andere zaken hebben dan voorrang gekregen. Coping met de stressoren in de buitenwereld en het eigen mechanisme daarin herkennen blijkt een uitdaging. Het hedendaagse ‘altijd en overal contact mogelijk’ – ook als je in het buitenland bent of thuis met de kinderen bezig – is een complicerende factor. Het duurt even voordat deelnemers door hebben dat druk van buiten een gegeven kan zijn, maar dat in de manier van omgaan keuzes

mogelijk zijn. Het moeten van ‘buiten’ is zo groot, dat ‘binnen’ niet gehoord kan worden. Daarbij is binnen bepaald niet eenduidig. Ambities strijden onderling, of het nu gaat om een kinderwens versus carrière maken of een relaxte werk/privé balans versus schitteren in het vakgebied. Het benoemen van peilers van tevredenheid en het scoren van de aanwezigheid van deze pijlers in de huidige werk/levenssetting is een begin. De vraag wat er moet veranderen om op één peiler één punt omhoog te gaan geeft richting. Als vervolgens met collega’s nagedacht wordt over hoe je dit kunt realiseren, komen concrete mogelijkheden in beeld.

Geheel passend in de ambitiefase is er veel beweging en activiteit in de loopbaan. Meerdere deelnemers hebben een tijdelijk contract. De workshop ambitiefase kent een extra dagdeel om tegemoet te komen aan de wens na enkele maanden nog eens bij de voortgang stil te staan. Hoewel we het niet geturfd hebben valt op dat op relatief veel deelnemers op de tweede terugkomdag daadwerkelijk actie hebben ondernomen. “Ze zijn wakker gekust”, vat de co-trainer het samen.

Loopbaanvraag per levensfase

<i>Titel en thema levensfase¹</i>	<i>Loopbaanvraag</i>
Ambitiefase (circa 25 – 35 jaar) Je wilt veel, kunt veel, en je ambities zijn (soms) strijdig. Werk en leven managen is een klus. Je wilt graag actief sturing geven aan je situatie	Hoe kan ik mijn regie versterken?
Stabilisatiefase (circa 35 – 45 jaar) Je maakt de balans op over de eerste helft van je loopbaan en bepaalt je vervolg	Is dit het nu? Koers vervolgen of verleggen?
Balansfase (circa 45 – 55 jaar) Je hebt al een flinke loopbaan achter de rug en wilt meer vanuit eigen motivatiebronnen werken	(Nog) meer inspiratie?
Verzilvering (> circa 55 jaar) Je wilt toegevoegde waarde blijven leveren en tegelijkertijd een plezierige en vitale invulling aan je werk geven	Hoe de laatste loopbaanfase zinnig en plezierig invullen?

¹Voor beschrijvingen van de levensfasen www.leeftijd.nl

Stabilisatiefase: Is dit het nu? Koers vervolgen of verleggen?

In deze fase zijn doelgericht handelen en efficiënt werken sterk ontwikkeld. Er is vaak ruime expertise opgebouwd en veel deelnemers zijn min of meer gesetteld. Dit is ook de fase waarin de horizon in zicht komt. Niet alles is meer bereikbaar. Je bent niet meer de 'veelbelovende...', maar inmiddels aangekomen. En wil je daar wel zijn dan? Je loopbaankoers vervolgen of verleggen is de vraag.

Deelnemers onderzoeken of het huidige werk voldoende uitdaagt en kerncompetenties benut door concrete werkzaamheden te rubriceren in een vijftal categorieën. De deelnemer stelt uiteindelijk vast voor welk percentage er sprake is van flow, 'op je tenen lopen' of 'verveling' en vindt daar het zijne van. De meeste deelnemers willen onderzoeken of er alternatieven lonken en nagaan of de weg ernaar toe begaanbaar is. De vraag "wel of niet doorgroeien naar een leidinggevende functie?" komt vaker voor in deze groep. Via een spelvorm wordt inzichtelijk waaraan de deelnemer alternatieven afmeet. De aldus ontstane persoonlijke meetlat wordt op het huidige werk en eventuele alternatieven gelegd.

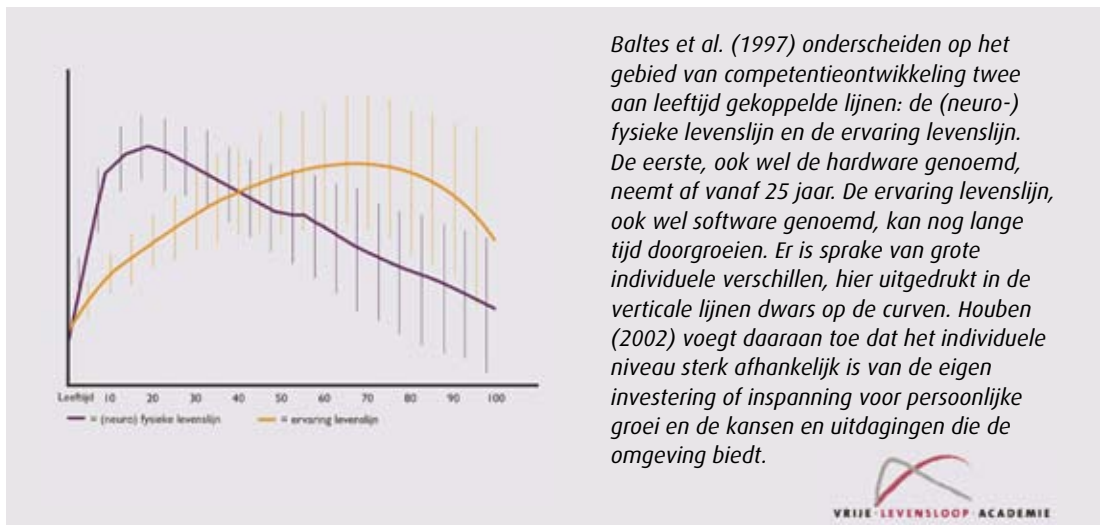
De beleving van de eerste grenzen leidt de overgang van uiterlijke weg naar innerlijke ontwikkeling in. Het

gaat om loslaten van wat je niet meer vast kunt houden en buigen voor dat wat groter is dan jezelf. Buigen is hier geen synoniem voor opgeven. Integendeel. Het is een actieve houding die het leven lichter en ontwikkeling mogelijk maakt. De grafiek van de levenslijnen (zie afbeelding) maakt het verloop van fysieke- en ervaringslijn zichtbaar. Tijdens de workshop wordt stilgestaan bij manieren van loslaten en wat daarin helpt en belemmert.

Balansfase: (Nog) meer inspiratie?

In deze fase ligt het accent op (hernieuwde) verbinding met persoonlijke drijfveren. Om in contact te komen met eigen bronnen en weten wordt gebruik gemaakt van de narratieve methode van Savickas. Het uitgangspunt dat je in feite op onbewust niveau alles weet is een rode draad in werkvormen. Via 'rolmodels' en 'motto' komen deelnemers – regelmatig tot hun eigen verrassing – in contact met wensen, verlangens en drijfveren. Het onder woorden brengen van verlangens en wensen is belangrijk. Hoe vaker je het expliciet maakt; hoe meer het waar wordt.

Je blijven verhouden tot de werkomgeving blijkt voor sommige deelnemers niet eenvoudig. Bijvoorbeeld als het gaat om lange lijnen en complexe richtlijnen; colle-



Baltes et al. (1997) onderscheiden op het gebied van competentieontwikkeling twee aan leeftijd gekoppelde lijnen: de (neuro-) fysieke levenslijn en de ervaring levenslijn. De eerste, ook wel de hardware genoemd, neemt af vanaf 25 jaar. De ervaring levenslijn, ook wel software genoemd, kan nog lange tijd doorgroeien. Er is sprake van grote individuele verschillen, hier uitgedrukt in de verticale lijnen dwars op de curven. Houben (2002) voegt daaraan toe dat het individuele niveau sterk afhankelijk is van de eigen investering of inspanning voor persoonlijke groei en de kansen en uitdagingen die de omgeving biedt.

Uit: "De wereld beweegt" van Wende Sniijders

*De wereld beweegt, ze duwt en ze trekt
Ze zingt en ze zaait
Ze deint en ze draait
We deinen mee
We draaien mee
We grijzen en graaien mee...*

*Maar wie vangt, wie zwemt, wie bidt,
wie sust, wie kust, wie blust,
wie draagt, wie helpt, wie wacht?*

Kader 3

ga's blijken elkaar overigens regelmatig kortere wegen te kunnen wijzen. Opgegroeid in een andere tijd met andere waarden, vinden enkele deelnemers het lastig om het gesprek te blijven opzoeken met soms veel jongere collega's. "Niet gehoord worden" of andere dingen belangrijk vinden dan collega's zijn dan obstakels. Soms worden terugtrekken of sarcasme de manier van niet communiceren. De polariteiten intimiteit versus isolement van Erikson zijn hier herkenbaar. De uitdaging is om je te blijven verbinden aan de werkomgeving en je open te stellen voor contact. *De wereld beweegt* van Wende Sniijders (zie kader 3) blijkt een goede ingang om hierover met elkaar in gesprek te raken. Veruit de meeste vijftigers staan in hun kracht, zijn minder op het eigen ego gericht en willen graag collega's ondersteunen om uit de verf te komen. De stevig gewortelde vijftiger

die zijn meerwaarde kent heeft een positieve uitstraling naar de minder stevige deelnemers. Ook zij worden daardoor uitgedaagd in hun eigen kracht te gaan staan en uit te zoeken wat dat dan is.

Verzilveringsfase: Hoe de laatste loopbaanfase zinvol en plezierig invullen?

Erikson noemt de taak in deze fase generativiteit; het leven doorgeven in de breedste zin. Verzilveren slaat dan ook op het oogsten en weer teruggeven. Deelnemers willen graag de opgedane ervaring en expertise relevant blijven maken voor de organisatie. Een enkeling overweegt dat elders te doen. In deze fase is de variatie onder deelnemers het grootst. Veel deelnemers staan vol in het werk; enkelen zijn aan het voorbereiden op afbouw. Soms kampt men met gezondheidsproblemen. Ook de loopbaanvragen variëren mee. Zo is een van de deelnemers nog maar een paar jaar van pensionering af en wil zich juist heroriënteren op een andere baan; mede ter aanvulling op beperkt opgebouwd pensioen. Een andere deelnemer wil er nog graag een keer helemaal voor gaan: "nog één keer vlammen", zoals hij zegt. En weer een andere deelnemer wil dealen met beperkingen in belastbaarheid. Deelnemers delen de zorg voor overdracht van 'hun kind' in de zin van het werk wat ze belangrijk vinden. In deze groep valt op, net als overigens in de groepen balansfase hoe vanzelfsprekend fysiek bewegen onderdeel is van hun dagelijks ritme. Velen hebben dagelijks een flink eind fietsen (naar werk of anderszins) als plezierige routine ingevoegd.



Opbrengsten

Veruit de meeste deelnemers zijn tevreden over de workshops. Een enkeling is tot de pijnlijke conclusie gekomen dat de onvrede met de loopbaan expliciet is geworden zonder mogelijkheden te zien dit positief bij te stellen. De workshops hebben – zo vinden de deelnemers – bijgedragen aan versterking van het zelfinzicht en reflectie. In het thema van de levensfase is men verder gekomen.

De persoonlijke opbrengsten variëren van “fijn om eens zaken op een rij te zetten” tot “ongelofelijk dat er in een paar weken tijd zoveel puzzelstukjes op hun plaats zijn gevallen en ik mijn droom ook echt durf na te jagen.”

Ook de universiteit Twente is positief; John Winter verwoordt het als volgt: “Ons doel is meer bewustwording te creëren met betrekking tot het onderhouden van de eigen loopbaan. En dat is bij een ruime meerderheid gelukt.” Winter geeft desgevraagd aan er nu niet voor te kiezen om getalsmatig werkelijke loopbaanactiviteit te registreren. “Zeer bewerkelijk en bovendien is moeilijk te bepalen wat precies tot welk resultaat leidde. De evaluaties en reclame die deelnemers naar collega’s maken zeggen momenteel genoeg.”

En de trainer? Die vindt het zeer boeiend om mee te mogen lopen langs de weg en getuige te zijn van bijzondere ontdekkingen. ■

Mieke Verbaarschot (1953) is organisatiepsychologe en als adviseur/trainer verbonden aan Expertisecentrum LEEFTijd. Zij heeft zich gespecialiseerd in employability en werkt met organisaties, management en medewerkers aan thema's rondom en binnen duurzame inzetbaarheid. Voor medewerkers ontwikkelde zij workshops Levensfasen en Loopbaan.

Literatuur

- Erikson E., (1971) in Veenbaas, W., Baarspul-Schipper, I., Reinalda S., Broekhuizen, M., (2007), *Passe Partout*, Utrecht Phoenix Opleidingen TA/NLP
- Guardini, R. (1957), *Tijdperken des levens*: Tielt/Den Haag, Lannoo, 11
- Houben (2002) in Zinsmeister, J., Meerman, M., Hoof van, J., (2009) *De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie*, Tijdschrift voor HRM (2009, 2)
- Lievegoed, B. (1982), *De levensloop van de mens*, Rotterdam, Lemniscaat B.V.
- Luken, T. (2005), *Savickas in de praktijk: Wat kunnen we in Nederland met Savickas in Decaan & Mentor (4, 1/2)*, LDC Publicaties
- Savickas, M.L., (2006), *Career Counseling, Part of the Specific Treatments for Specific Populations, Video Series*, APA Psychotherapy Training Video's (cd)
- Veenbaas, W. (2002), *Vonken van verlangen*, Utrecht, Phoenix Opleidingen TA/NLP

