

## Activistische benadering loopbaanbegeleiding

# Willen we leren? Dan gaan we leren!

Loopbaanbegeleiding is er vooral op gericht werkzekerheid voor werkenden te realiseren. Maar in de praktijk komt het er meestal op neer dat die werkende daar zelf verantwoordelijk voor is. Dat vergroot echter de kansenongelijkheid, menen *Karliën Haak* en *Jouke Post*. Zij vinden dat de werkende meer steun moet krijgen bij zijn zoektocht. De vakbeweging is daarvoor de aangewezen partner.

Het moet maar eens klaar zijn, dat eindeloze gepraat over 'een leven lang ontwikkelen' en 'waarom komen ze maar niet in beweging'. We weten allemaal dat wanneer banen veranderen, meebewegen noodzakelijk is. En dat het vervolgens machtig ingewikkeld is om zelf, in onze eigen banen de juiste besluiten te nemen. We weten ook dat er best wat voor de hand liggende oplossingen zijn. Dat vakbonden, werkgevers, overheid, UWV, regio's, sectorinstellingen en opleiders daar al druk mee experimenteren. Maar het lijkt zo lastig de puzzelstukken in elkaar te passen. Hoe zorgen we dat de welwillende werkende z'n weg vindt in de veelheid van (banen)plannen en diensten?

### Van baan- naar werkzekerheid

De verantwoordelijkheid voor de loopbaan is in de afgelopen decennia verschoven naar het individu. Deze verschuiving hangt samen met de verschuiving van baan- naar werkzekerheid. Werkzekerheid draait om inzetbaarheid, scholing en transitievaardigheden. Omdat het bij werkzekerheid om opeenvolgende werkgevers of dienstverbanden gaat, ligt de bal om daarvoor te zorgen bij de werknemer of

werkzoekende. Hiermee komt het onderwerp loopbaanregie prominent op de agenda van de werknemer zelf. Dit betekent uiteraard niet dat de context geen rol meer speelt. De werkende zal zijn loopbaan meer moeten gaan sturen, maar heeft steun en vertrouwen én middelen en actieve begeleiding nodig vanuit zijn omgeving.

Loopbaanbegeleiding speelt zich af in het krachtenveld van individu en samenleving. Het fungeert als een 'interface' tussen de persoon en zijn maatschappelijke kansen en mogelijkheden en raakt daarmee automatisch aan de bestaande kansenongelijkheid in een samenleving. Watts (2015)<sup>1</sup> stelt dat loopbaanbegeleiding, zowel in het onderwijs als op de arbeidsmarkt, een inherent politiek proces is. Waarbij de hamvraag is of de begeleiding kansenongelijkheid bevestigt dan wel vermindert.

Watts heeft een indeling ontwikkeld van vier benaderingen voor loopbaanbegeleiding. De focus kan liggen op het individu of de samenleving, en de interventie kan zich richten het handhaven van de status quo of het veranderen in een vooropgestelde richting. De vier benaderingen zijn weergegeven in figuur 1.

Loopbaanbegeleiding kenmerkt zich meestal door een accent op het individuele niveau. In de figuur valt dit te plaatsen in de liberale dan wel de progressieve benadering. Binnen de liberale (en non-directieve) benadering wordt de

*Karliën Haak is directeur van James. Jouke Post is docent theorie en methoden loopbaanbegeleiding aan de Saxion Hogeschool (HRM). Tevens is hij verbonden aan James als loopbaanspecialist.*



begeleiding opgevat als een proces van individuele bewustwording, terwijl in de progressieve benadering het individu ook in emancipatoire zin wordt aangesproken. Het individu wordt bewust (gemaakt) van de ongelijke kansen en mogelijkheden in onderwijs en arbeid en wordt geholpen deze obstakels te overwinnen.

### Kritisch tegenwicht

In de tweede groep van benaderingen is de vraag of bestaande instituties op het terrein van onderwijs en arbeid zich wel of niet moeten aanpassen. Wordt loopbaanbegeleiding gezien als slechts een instrument om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, of draagt zij actief bij aan een verandering? In de eerste, conservatieve benadering, wordt van individuen gevraagd zich aan te passen aan de eisen van de arbeidsmarkt. De voorstanders van een meer radicale opvatting over loopbaanbegeleiding stellen dat het onmogelijk is

de individuele belangen van werkenden of werkzoekenden te dienen zonder enige vorm van verandering in de (infra)structuur en werking van de instituties rond onderwijs en arbeid. Zij willen loopbaanbegeleiding positioneren als een instrument om kritisch tegenwicht te bieden aan de eenzijdige verantwoordelijkheid die bij het individu wordt gelegd voor de eigen levensloop en loopbaan. Want juist deze eenzijdigheid vergroot ook de kansenongelijkheid. Het vermogen om met deze verantwoordelijkheid om te gaan is namelijk ongelijk verdeeld: loopbaanzelfsturing en zelfregie zijn (meta)competenties die theoretisch opgeleiden vaak beter beheersen dan praktisch opgeleiden. Het gaat er dan ook om het systeem van arbeidsverhoudingen zo te beïnvloeden dat werkenden gelijke kansen in hun loopbaan hebben. Om een voorbeeld te geven: de toekomst van werk en de rol van automatisering en robotisering wordt in de status quo-benaderingen deterministisch opgevat. Hooley<sup>2</sup> pleit

	Focus op de samenleving	Focus op het individu
Verandering	Radicaal (sociale verandering)	Progressief (individuele verandering)
Status quo	Conservatief (sociale controle)	Liberaal (non-directief)

**Figuur 1: Vier politiek-ideologische benaderingen in loopbaanbegeleiding**

daarentegen voor een radicale rol voor loopbaanbegeleiding. In de geest en traditie van de vakbeweging van de 19de eeuw wordt technologische verandering in deze visie een motor voor het scheppen van waardig werk<sup>3</sup>.

## Beweging

Werkenden zullen meer zelf moeten gaan sturen, maar het is onwenselijk dat zelfsturing leidt tot een 'eenzaam en aansprakelijk' zijn in de eigen loopbaan. Er zal een beweging op gang moeten komen om te zorgen dat:

1. er voor werknemers middelen en mogelijkheden zijn om zelf aan de knoppen van hun loopbaan te draaien;
2. het gesprek op gang komt en dat werkenden ergens terecht kunnen met hun hulpvragen;
3. er een tegenstroom op gang komt tegen de doorgeslagen druk op werknemers om schapen met vijf poten zonder bestaanszekerheid te worden.

Vooralsnog kennen wij geen betere club om daarin het voortouw te nemen dan de vakbeweging. Zij bevindt zich in een unieke positie, op het snijvlak van individuele ondersteuning en collectieve beïnvloeding, die maakt dat zij zowel punt 1, 2 als 3 kan helpen realiseren. Dat is ook de reden dat het CNV in 2014 James heeft opgericht.

## Leerrekening

Om zelf aan de knoppen van de loopbaan te kunnen draaien, heeft James de individuele leerrekening geïntroduceerd. Daarmee hebben werkenden een eigen budget voor ontwikkeling, dat ze zowel over de jaren heen als van de ene naar de andere werkgever, kunnen meenemen en inzetten. De werkgever stort het geld, en gaat er dus niet meer over. Werkenden kunnen in alle vrijheid routes kiezen die niet zozeer hun baan of baas dienen, maar hun loopbaan en lange termijn doelen. De individuele leerrekening is daarmee een voorbeeld van een (radicale) innovatie op systeemniveau, zie figuur 1, ten gunste van loopbaanzelfsturing. Het blijkt dat mensen met een eigen budget eerder investeren in scholing. Inmiddels maken 1200 mensen gebruik van de leerrekening, en er liggen afspraken voor een leerrekening in de CAO supermarkten en de CAO van ING. Nu de leerrekening ook deel uitmaakt van het regeerakkoord, betekent dat een

flinke impuls voor dit instrument. Sociale partners zijn nu aanzet om goede afspraken te maken, dicht bij de werknemer. De overheid kan hierop aanvullen, zorgen dat iedereen recht heeft op een leerrekening en dat er voor groepen met een kwetsbare positie aanvullende middelen beschikbaar zijn.

Een leerrekening vervangt overigens niet de rol van opleidingsbudgetten bij werkgevers, collectieve opleidingsfondsen, of vouchers vanuit sectoren of overheid, maar is er een aanvulling op. Waar budgetten bij werkgevers en in opleidingsfondsen bijdragen aan het versterken van vakman-

---

## Het blijkt dat mensen met een eigen budget eerder investeren in scholing

---

schap, is een leerrekening er vooral voor bredere talentontwikkeling, voor echt duurzaam inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt.

## Puzzelstukjes

Het mag duidelijk zijn, dat 'aan de knoppen draaien' niet genoeg is. Er zijn meer puzzelstukjes die gelegd moeten worden, en die werkenden helpen op tijd bij te sturen in hun loopbaan. James experimenteert daar sinds 2014 mee. Hieronder noemen we de belangrijkste:

- De werkvloer op. Het begint op de werkvloer. Daar moeten werkenden het 'goede gesprek' over hun loopbaan kunnen voeren met baas of collega's. Daar kan de leerambassadeur (collega en vertrouwenspersoon), opgeleid en ondersteund vanuit de vakbeweging, aanmoedigen en op weg helpen. Maar daar moet ook aan banen gesleuteld worden zodat ze juist beter bij mensen passen (jobcrafting).
- De weg wijzen én vereenvoudigen. Vervolgens moeten werkenden de weg vinden. Onder meer door een toegankelijk digitaal platform<sup>4</sup> waar ze met loopbaan- en leervragen terecht kunnen. En door onafhankelijk advies

op fysieke locaties. De weg moet ook eenvoudiger worden. Door bijvoorbeeld de kloof tussen dienstverlening aan werkenden (domein van sociale partners) en dienstverlening aan werkzoekenden (domein van overheid) te slechten. Mensen moeten hun leerrekening bijvoorbeeld ook mee kunnen nemen in tijd van werkloosheid.

- Iedereen een loopbaancoach. Geld en beperkte beschikbaarheid moeten geen belemmering zijn om een coach te raadplegen. In de sector Detailhandel start op dit moment het programma Youfit@retail (vervolg op Loopbaansupport Detailhandel), in de Bouw & Infra worden werkenden uitgenodigd voor Duurzame Inzetbaarheidsgesprekken, in de motorvoertuigenbranche gaat een coachteam de garages langs. Dat zijn stappen in de goede richting.
- Versterken van loopbaancompetenties. Wat er ook georganiseerd wordt aan toerusting, coaches en adviseurs zullen er naar moeten blijven streven dat werkenden niet afhankelijk worden, en zelf ook loopbaancompetenties ontwikkelen. Het doel kan niet zijn mensen van A naar B leiden, het gaat om eigenaarschap.

## Dilemma's

De praktijk is altijd weerbarstiger dan de theorie. We noemen een aantal dilemma's:

- Wrijving tussen rol van dienstverlener en activist. Hoewel de progressief-radical route hard nodig is, levert dat natuurlijk ook wrijving op. Een loopbaandienstverlener – dicht op sociale partners – zal zijn focus moeten houden op de missie om naast werkenden te staan en obstakels weg te halen, maar is in het organiseren van middelen en in projecten afhankelijk van onderhandelingen, arbeidsverhoudingen, en dat kan de missie in de weg zitten.
- Wie betaalt bepaalt? Totdat iedere werkende een eigen budget heeft, zijn werkenden voor het beschikbaar stellen van middelen afhankelijk van hun werkgevers, sectorfondsen, en de overheid. Met als risico dat de agenda die door de financier wordt nagestreefd – met legitieme doelen als behoud van talent, instroom in groeisectoren – niet 1 op 1 strookt met de agenda van de werkende. De vraag is hoe tegemoet te komen aan de agenda van de één, zonder in te boeten op eigenaarschap van de ander.

- Zelfsturing is vaak nog een ver ideaal. Het ideaal is dat werkenden meer aan de knoppen van hun loopbaan zitten, maar in de praktijk zijn er nog veel werkenden voor wie de arbeidsmarkt te complex is. Zelf (digitaal) solliciteren is al een brug te ver, laat staan dat er een beweging van onderop ontstaat waarin werkenden elkaar helpen.
- Werknemerspropositie versus de markt. Het is onnodig en onwenselijk dat een werknemerspropositie als James marktpartijen verdrukt. Het feit dat de vakbeweging een goede voortrekker kan zijn, betekent natuurlijk niet dat alle dienstverlening bij één partij moet liggen. De kracht van een loopbaanpartner zit juist in het obstakels weghalen, de weg wijzen, versterken.

## Spandoekteksten

Een activistische werknemersbenadering van 'leven lang ontwikkelen' en regie over de loopbaan, is hard nodig én haalbaar. Zo'n benadering zet sociale partners niet tegenover elkaar, maar juist naast elkaar. Er moet nog veel gebeuren. Vakbonden zullen moeten streven naar een brede gezamenlijke propositie voor werknemers, waarbij de progressieve en de radicale benaderingen elkaar niet bijten maar juist versterken. Werkgevers zullen met vakbonden goede afspraken moeten maken over middelen die zelfregie versterken, en hun eigen verantwoordelijkheid nemen in het ruimte en richting geven aan hun werknemers. De overheid zal ons moeten helpen de kloof tussen werkend en werkzoekend te dichten, leerbudgetten duurzaam te faciliteren en bij te dragen aan bewustwording. Wat ons betreft gaan we dit met elkaar regelen. We verheugen ons al op de spandoekteksten bij de volgende demonstratie voor meer leerbudget: 'Willen we leren? Dan gaan we leren!'

### Noten

- 1 Hooley, T. and Barham, L. (2015). Career Development Policy and Practice: The Tony Watts Reader. Stafford: Highflyers.
- 2 Hooley, T. (2018). A War against the robots? Career guidance, automation and neoliberalism. In: Career guidance for social justice. Londen: Routledge.
- 3 Zie ook: Dekker, R. en Freese, C. (2018). Samen werken met robots. Vakbeweging moet rol opeisen. Zeggenschap, nr. 1.
- 4 James ontwikkelt die route voor alle werkenden met [www.loopbaanentraal.nl](http://www.loopbaanentraal.nl), geïnspireerd op onder meer het loopbaanplatform in Schotland [www.myworldofwork.co.uk](http://www.myworldofwork.co.uk)