



Verslag van een rondetafelgesprek

Het Zelf in de praktijk van de loopbaanprofessie

Frank van der Mijn

In de loopbaanpraktijk gaan we graag op zoek naar ons Zelf¹. Pas van daaruit zijn we immers in staat tot zelfkennis en zelfsturing, wezenlijke begrippen in de begeleiding. Maar als dat Zelf nu eens niet bestaat? Waar werken we dan naartoe? Genodigd aan een rondetafelgesprek over dit onderwerp proberen grip te krijgen op een ongrijpbaar fenomeen.

Jouke Post, gespreksleider van deze ontmoeting, ontleedt ter introductie een setje Matroesjka poppetjes als metafoor voor de lagen van identiteit. Ondertussen vraagt hij zich hardop af of het Zelf een kern heeft. Meteen dringt zich een prangende vraag op: Als we onszelf maar ver

genoeg afpellen, komen we dan bij het Zelf aan? En kunnen de deelnemers aan het gesprek dat dan even in één zin aangeven? Onmogelijk als die vragen zijn, blijkt toch al snel dat allen een idee hebben over het concept Zelf, zij het dat er onderling nogal wat meningsverschillen zijn.

¹Om onduidelijkheden in de tekst te voorkomen, gebruik ik het woord Zelf – voor zover dat het concept erover aangeeft – hier steeds met hoofdletter.

Een impressie van het eerste rondje:

Van Dun: "Een echt Zelf is er niet; je kunt jezelf steeds opnieuw uitvinden."

Kunnen: "Het Zelf zit niet in de persoon, maar krijgt vorm in de relatie met iemand anders en de omgeving."

Luken gaat uit van Hermans' notie dat er wel ik-posities bestaan, maar geen Zelf dat ergens is verborgen; je kunt wel het beeld van jezelf evenwichtiger en constructiever maken.

Van Vuuren gooit er een persoonlijke noot in: "Ik ben de helft van een identieke tweeling; er loopt dus iemand rond die precies hetzelfde is als ik. Wie ben ik dan?"

En dan Huffnagel, indertijd afgestudeerd op de vraag in hoeverre je je Zelf kunt ervaren: "Ik ben ervan overtuigd dat er een groot gewaarzijn bestaat dat zich onder of voorbij het denken bevindt."

Post ziet twee uiterste standpunten: het Zelf bestaat wel of niet. Kunnen nuanceert: "Hoe dan ook staat het Zelf nooit op zichzelf; het krijgt vorm in de interactie." Luken: "Laten we niet op zoek gaan naar de kern, want daar komen we niet uit." Dols, desondanks: "Toch neem je steeds iets mee als je op weg bent; het lijkt of er een constante is die zich altijd weer manifesteert. Ook Victor Frankl (de bekende Oostenrijkse neuroloog en psychiater die de Holocaust overleefde) schrijft dat je in extreme omstandigheden toch nog iets van jezelf over hebt en nog steeds kunt kiezen vanuit eigen principes." Zo blijkt van begin af aan dat het niet gemakkelijk is om te spreken over het concept Zelf, laat staan over de doorwerking ervan in de loopbaanpraktijk. Want dit laatste is het belangrijkste reden waarom de aanwezigen op uitnodiging van uitgever en hoofdredacteur uitwisselen op een zomerse middag in de tuin van landgoed De Voorde. Post zet de toon door naar de methodische grenzen van de begrippen Zelf, zelfsturing en zelfkennis te vragen en naar de consequenties ervan voor de loopbaanadviespraktijk.

Is het Zelf eigenlijk wel nodig, in elk geval als concept? Van Vuuren vraagt het zich hardop af. "Veel mensen handelen

en reageren gewoon; is dat erg? Is het relevant voor het vak te weten of er iets onder zit?" Huffnagel stelt dat stilstaan bij het (denken over het) Zelf uitnodigt tot ontwikkeling van bewustzijn en daarmee existentieel relevant wordt. "Als je denken tot stilte verwordt, merk je dat je er nog bent; dan kom je bij een persoonlijke grond in jezelf: een iets of niets dat losstaat van de omgeving." De deelnemers vinden elkaar in de constatering dat de wereld als gevolg van complexere structuren meer gefragmenteerd is geraakt. Luken: "Dat schept verwarring en doet je afvragen wie je bent en wat authentiek is."

Zelfsturing voor iedereen?

Post stelt dat het begrip zelfsturing – logischerwijze verbonden met Zelf – in deze tijd veel aandacht krijgt; ook loopbaanprofessionals hebben er de mond vol van. We verwachten van werknemers steeds meer verantwoordelijkheid voor hun eigen keuzes. Maar kan het altijd en bij iedereen? Pol: "Vanwege de complexere en gefragmenteerde wereld is meer vrijheid ontstaan om posities in te nemen, maar als je dat niet kunt geeft die vrijheid veel druk; niet iedereen heeft tijd en ruimte gehad om zichzelf goed te leren kennen." Mogen we van zulke mensen verwachten dat ze zichzelf kunnen sturen in hun leven en loopbaan? Huffnagel: "De aandacht van mensen wordt naar buiten getrokken. Met coachtrajecten kun je ze helpen de aandacht naar binnen te richten; eenmaal daar kennen ze zichzelf beter dan ze dachten." Dat vindt Pol een te positief beeld, in elk geval voor lager opgeleiden.

Ontwikkelingspsycholoog Kegan (bekend van zijn boek *The Evolving Self* (1982)) stelt dat niet iedereen in staat is tot reflectie en zelfsturing. Hij onderscheidt opeenvolgende stadia van bewustwording: onder andere een ego-centrisch, sociaal en vervolgens autonoom stadium. Niet iedereen is in staat zich te ontworstelen aan het sociale stadium; dat is wel nodig om tot echt zelfgekozen normen en doelen en tot zelfsturing op basis van een eigen visie te komen. Onderzoek heeft uitgewezen dat veel mensen dit stadium helemaal niet bereiken en als ze het doen vaak pas in de volwassenheid. Nu in de actuele context van arbeid meer eisen worden gesteld aan zelfsturend vermogen, ontstaan dus naar verwachting bij veel mensen (functionerings)problemen.

Speelt een beperkt bewustzijn mensen dan parten om de volgende traprede te nemen en meer zelfsturend te worden? Dols: "Als we Dijksterhuis mogen geloven (hoogleraar Psychologie van het onbewuste; schreef *Het slimme onbewuste* (2011); red.), doet dat bewustzijn eigenlijk nauwelijks ter zake. Zelfreflectie leidt makkelijk tot schijnzekerheid over wie we zijn, want we kennen onze drijfveren amper. En Swaab (hersononderzoeker; bekend van zijn boek *Wij zijn ons brein* (2011); red.) voegt er nog eens aan toe dat we geen vrije wil hebben. Wie is er dus wezenlijk aan het stuur?"

Zelfkennis dan?

Van Vuuren constateert een grote 'reflectiedruk' op mensen, zeker ook in het hoger onderwijs. Maar het leidt niet tot betere resultaten; jongeren weten er niet beter door wie ze willen worden en zijn. Van Dun plaatst daar een ander perspectief naast. "We geven in onze curricula op scholen te weinig aandacht aan zelfontwikkeling. We zijn teveel bezig te denken in termen van beroepskenmerken; daardoor leren mensen zichzelf vooral vanuit die context kennen. Als ouderen terugkijken op hun studiejaren, blijken ze het meeste te hebben geleerd van de praktijk, vaak buiten schooltijd." Kunnen herkent dat en pleit opnieuw voor de relatie: "Ontwikkeling (ook van zelfkennis) behoeft voeding, dus interactie met de omgeving. Waar zit de fit tussen persoonlijke en studiekekenmerken? Je moet dus veel eerder beginnen met het stimuleren van ontwikkeling." Luken echter: "Reflectie en zelfkennis gaan niet hand in hand. Veel reflecteren leidt vaak juist tot piekeren en verwarring. En jongeren hebben nog weinig vermogen tot zelfreflectie; we moeten voorkomen dat ze zichzelf vastzetten in een soort zelftypologie, alsof een setje blijvende eigenschappen ze goed beschrijft." Welke variant dan wel, vraagt Post. Luken: "Je moet je aanpassen aan het ontwikkelingsstadium van de persoon; ga uit van de dialoog en een stapsgewijs proces." Maar dat is wel een arbeidsintensieve aanpak.

Post vat samen dat mensen dus veel met elkaar moeten spreken en dat we vooral veel moeten doen om tot zelfkennis te komen. "Naast reflectie", vult Huffnagel aan. Men herkent zich wel in de noodzaak van het doen. Luken: "Het is een foute gedachte dat praten altijd nodig is om kennis op te doen; het kan ook tot reductie en mentale

constructies leiden." Maar taal is niet alleen een manier om het brein tot denken aan te zetten; een goede begeleider stelt (verbaal) de vraag naar de beleving van de ander.

Bestemmingsdenken

Sprekend over Zelf, gaan de gedachten ook naar bestemmingsdenken. 'Begeleiden naar bestemming' zou richting (kunnen) geven aan ons handelen als professional. Huffnagel is helemaal voor, maar gaat er wel vanuit dat je nooit je bestemming bereikt; het is eerder een weg dan een doel. Als coach kun je bijdragen aan de bewustwording van bestemming en helder maken welke stapjes je kunt zetten. Van Dun: "Bestemmingsdenken is een spirituele wijze van denken, uitgaande van het bestaan van een ziel die je leidt door het leven. Daar horen wel gestalten bij en concrete banen; je hoeft niet te geloven in een ziel om in dat laatste bij te dragen." Kunnen: "Je kunt je ook richten op het genereren van flow; dan hoef je niet met bestemming bezig te gaan." Dols: "En misschien ontvouwt zich het leven en je bestemming dan vanzelf."

Pol ziet de bui al hangen: "Het enge van bestemmingsdenken is dat je je bestemming kan mislopen door foute keuzes te maken; dat maakt het concept loodzwaar. En ik kan wel tien bestemmingen hebben!" Huffnagel brengt licht: "Je bent zelf de boot, dus die kun je niet missen". Maar Luken heeft niet zoveel op met het begrip bestemming, althans niet in de zin van 'ermee geboren worden'. "Je kunt in de loop van je leven het gevoel van bestemming ontwikkelen; zo ontstaat zingeving en dat is een belangrijke richtinggever in je loopbaan."

Tussen werkelijkheid en illusie

Met alle gedachten en beelden over wat het Zelf vermag, raakt Pol inmiddels wat gedesilluseerd: "Ik vind zelfsturing heel belangrijk – ook bij lager geschoolden, hoe moeilijk ook. Ben ik hard aan het werk met een illusie? Als mensen willen overleven in de huidige wereld, moeten ze zichzelf kennen, daar wil ik in blijven geloven." Dols probeert een pragmatisch standpunt: "De illusie van controle en zelfsturing kan als een soort placebo werken en dan toch resultaat hebben." Huffnagel gelooft noch in placebo, noch in determinisme. En ondanks Swaab "ac-



teren we in de realiteit vanuit een vrije wil. Vanuit dat perspectief leven we niet vanuit een illusie." Van Vuuren vult aan: "Het idee van autonomie leidt tot meer geluk, illusie of niet."

Als loopbaanprofessionals moeten we het doen met de onzekerheid over de kern van ons werk: het faciliteren van het Zelf. Dat leidt tot onrust, vuur en ook wel vraagtekens bij de deelnemers. "Is het eigenlijk onhaalbaar wat we doen?", durft Post te vragen. Pol vindt het vooral veel knutselen. Sommige cliënten gaan heel langzaam; voor hen is er misschien niet veel mogelijk in dit leven en op dit terrein. "Maar dat wat ik kan aanraken, raak ik aan; de maatschappij vraagt erom en ik kan er mee leven, ook al kent het zijn beperkingen." Luken pleit ervoor congruentie na te streven tussen bewust en onbewust, als basis voor een werkend verhaal over de persoon. Gebaseerd op de waarheid over jezelf, vult Van Vuuren aan, "dus welke kwaliteit je op een bepaald niveau kunt laten zien."

En Kunnen voegt daaraan toe dat bepaalde eigenschappen en kenmerken ook contextafhankelijk zijn; "je bent niet altijd en overal verlegen." Zijn er dus meerdere versies van jezelf? Dat stemt in elk geval overeen met de vele versies die we via Facebook en andere social media

tonen. Volgens Post is dat soms een nieuwe vorm van zelfbedrog; weer een illusie erbij dus.

Wat kan de loopbaanprofessional nu doen?

Wat hebben we eigenlijk een moeilijk vak. We werken aan de versterking van iets waarvan we niet weten of het bestaat. We verwachten van mensen zichzelf aan te sturen, terwijl velen dat misschien nauwelijks kunnen en de wetenschap trouwens tegen het vergroten van bewustzijn lijkt te pleiten. En van onze vrije wil lijken we inmiddels ook al beroofd. Wat kunnen we wel in onze praktijk?

"Zelfbewustzijn is: geoutilleerd worden om in het leven adequaat te handelen vanuit dat wat goed is voor jezelf. Daarin kunnen we de ander helpen versterken", stelt Huffnagel. Maar wat, als je vooral je negatieve kanten herkent, riposteert Van Vuuren. "Je kunt je dan bewust worden van je negatieve zelfbeeld en voorts focussen op zaken die je kunnen vervullen", antwoordt Huffnagel. "En nagaan waarom je negatieve overtuigingen over jezelf hebt en wat ze opleveren", vult Dols aan. Van Dun wijst er terecht op dat je dan als professional wel de nodige kennis in huis moet hebben over de psychologie van de mens om hier adequaat in te kunnen begeleiden. "In ons vak lopen



Rozemarijn Dols en Zjev van Dun

er veel 'kruidenbultjes' rond die goede bedoelingen hebben, maar niet vanuit strikte methodes werken en misschien niet weten wat begeleiding naar een (loopbaan) perspectief in wezen behelst."

Professionaliteit is dus belangrijk; je vak kennen en de grenzen ervan. Maar laten we nog even opstijgen naar de grote groep laaggeschoolde werknemers. Wat kunnen we voor hen betekenen in dit kader? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we niet elitair over Zelf blijven praten terwijl veel mensen gewoon werk willen hebben en houden en niet willen of kunnen reflecteren over ingewikkelde materie als zelfkennis en zelfsturing? Van Dun wijst al op de noodzaak om niet te blijven hangen in het meditatieve aspect van zelfreflectie en bewustwording, want in veel beroepen moeten we snel en adequaat op de heersende dynamiek kunnen inspelen. "Medewerkers die langdurig handmatig werk in ploegendiensten hebben verricht zien hun werk bijvoorbeeld naar lagelonenlanden verdwijnen. Kunnen we van hen vragen uitgebreid achterover te leunen en over zichzelf en hun bestemming na te denken?" Van Vuuren ziet dat zowel werkgevers als werknemers daar jarenlang iets hebben laten liggen en stelt dat zelfsturing op de huidige arbeidsmarkt onontkoombaar is. Iedereen moet zichzelf blijven afvragen hoe hij aantrekkelijk blijft voor de markt. Het betekent wel veel achterstallig onderhoud. Pol gelooft er ook in dat je op elk niveau inzicht kunt

helpen ontwikkelen over veranderende arbeidsverhoudingen en je eigen rol erin. "Hier ligt een belangrijke taak voor loopbaanprofessionals; zij moeten de urgentie van nieuwe arbeidsverhoudingen duidelijk maken, ook aan laaggeschoolde mensen; ook die moeten weten wat er in de wereld aan het veranderen is."

Post wil het nog even checken: dus zelfsturing is geen elitair concept? Nee, vinden de meesten. Maar van Dun vindt wel dat loopbaanprofessionals te veel de neiging hebben om naar boven te kijken. Daar ligt een uitdaging voor ons als beroepsgroep. Post wil nog wat tips. Huffnagel: zie zelfsturing als een open, gradueel begrip. Dan behoud je voor iedereen handelingsbekwaamheid." Van Dun: "Zelfkennis is allereerst voor de loopbaanprofessional zelf belangrijk. En zorg ervoor dat je goed op de hoogte bent van de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkelingen op de markt." ■

Deelnemers aan het rondetafelgesprek

- *Jouke Post – docent loopbaanbegeleiding Saxion Hogeschool en initiator Proteusleergang aan de Voorde*
- *Rozemarijn Dols – zelfstandig loopbaanprofessional, auteur van het standaardwerk 'Professionele loopbaancoaching'*
- *Zjev van Dun – ex-CINOP, nu zelfstandig gevestigd met zijn bedrijf Werkvermogen*
- *Lies Pol – eigenaar bureau PoldeJong&Partners, bureau voor Loopbaanontwikkeling, Organisatieontwikkeling en Coaching*
- *Tinka van Vuuren – bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement aan de Open Universiteit en teammanager/seniorconsultant bij Loyalis Kennis & Consult*
- *Saskia Kunnen – hoofddocent ontwikkelingspsychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen*
- *Tom Luken – zelfstandig gevestigd onderzoeker en adviseur bij loopbaanvraagstukken*
- *Rogier Huffnagel – voorzitter Raad van Bestuur van Van Ede & Partners en voorzitter bestuur Nobol*