

# Inhoud

Voorwoord	7
Woord van dank	9
<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
De loopbaankubus®	11
Aanwijzingen voor de loopbaanzelfsturende lezer	14
<b>1 Arbeid in een postmoderne samenleving</b>	<b>19</b>
‘Moderne’ arbeid	22
‘Postmoderne’ arbeid	24
<b>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 1</b>	<b>29</b>
<b>2 De balans opmaken</b>	<b>32</b>
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
<b>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 2</b>	<b>56</b>
<b>3 De elementenvierhoek®</b>	<b>62</b>
De kenmerken van de elementen	64
Een elementenvierhoek interpreteren	68
Elf elementenvierhoeken als voorbeeld	70
Aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling	87
De loopbaanzelfsturingscirkel	89
<b>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 3</b>	<b>93</b>
<b>4 Op zoek naar zingeving</b>	<b>99</b>
De zingevende dimensie®	99
Desastreuze overtuigingen	107
Angsten en verlangens	110
<b>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 4</b>	<b>116</b>

<b>5</b>	<b>Op zoek naar vitaliteit</b>	<b>123</b>
	Ijkkpunten menselijke harmonie®	123
	De vitaliteitsmeter®	128
	<b>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 5</b>	<b>133</b>
<b>6</b>	<b>Je hart volgen</b>	<b>139</b>
	Omgaan met complimenten	140
	Het ‘autistische’ en het ‘onbereikbare’ hart	143
	Ruimte maken voor de toekomst	145
	Gevoelens en emoties	148
	<b>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 6</b>	<b>151</b>
<b>7</b>	<b>Het meest vitaliserende loopbaanperspectief</b>	<b>156</b>
	Het loopbaanperspectief concretiseren	157
	Netwerken en solliciteren	161
	Zelfstandig ondernemerschap	168
	<b>Vragen en opdrachten bij hoofdstuk 7</b>	<b>176</b>
	Nawoord	184
	Literatuur	186

# Voorwoord

Het is intussen al weer een aantal jaren geleden, in 2000, dat het boek *Loopbaanzelfsturing, Bezieling en Vitaliteit* op de markt kwam. Het boek heeft nu 12 drukken gehad en duizenden mensen, zowel loopbaanadviseurs en coaches als ook hun cliënten, hebben er, gelet op de vele positieve reacties die mij hebben bereikt, in hun werk en leven veel plezier van gehad.

Het werd nu tijd voor een actualisering van de tekst. Vanaf de 13<sup>e</sup> druk in 2008 is er dus sprake van een herziene uitgave. De tekst bleek in grote lijnen nog steeds actueel. De trends in de samenleving die zelfsturing en loopbaanzelfsturing noodzakelijk maken, zijn inmiddels alleen maar duidelijker geworden. Ieder individu ziet zichzelf nog meer genoodzaakt om te ondernemen met zijn kwaliteiten en talenten.

Op details zijn in dit boek veranderingen aangebracht. Qua stijl geldt dit vooral voor het vierde tot en met het zevende hoofdstuk. Het eerste hoofdstuk is sterk ingekort en het tweede en derde hoofdstuk zijn uitgebreid met nieuwe passages, mede aan de hand van mijn inmiddels verschenen vakboek voor coaches *De Schoonheid van Coachen* (Business Contact, 2004) en het door mij ontwikkelde *Bezielingspel* (zie [www.hoogendijkcoaching.nl](http://www.hoogendijkcoaching.nl)). De vragen en opdrachten zijn nu gekoppeld aan de hoofdstukken, zodat het boek handzamer is geworden als werkboek. En zo was het ook bedoeld.

Ik spreek de wens uit dat nog veel mensen mogen genieten van dit boek en zich geholpen weten met de vele kaders, opdrachten, vragen en tips ten behoeve van hun loopbaanzelfsturing. Dat ook werk zo veel mogelijk een feestelijke aangelegenheid mag zijn!

Adriaan Hoogendijk,  
Driebergen, voorjaar 2008  
[www.adviesbureauhoogendijk.nl](http://www.adviesbureauhoogendijk.nl)

# Woord van dank



Het vak van loopbaanadviseur heb ik deels geleerd van deze teckel. Ik volgde de nodige hondentrainingen, maar het blijft toch behelpen met zo'n beest, want hij kan toch eigenlijk niet anders dan voortdurend zijn eigen 'wil' achterna rennen. Als een teckel verlangt te blaffen, bláft hij doodeenvoudig. Hij schrijft niet eerst een blafbeleid en doet hiervan verslag in een blafnota, de blaf komt uit het buikje en komt ongecensureerd naar buiten en klinkt. Een teckel wórdt dus eigenlijk gebláft, wórdt als het ware 'gewild' en is daarom ook steeds authentiek. Voor mensen daarentegen ligt dat wat anders. Wij beschikken over honderden mogelijkheden om niet te doen wat we willen en wel te doen wat we niet willen. En op den duur weten we niet eens meer wat we nu precies écht willen. En dan hebben we een loopbaanadviseur nodig. Dat is de reden waarom het onderwerp loopbaanzelfsturing de komende decennia in onze samenleving een belangrijk onderwerp en aandachtspunt zal zijn.

De inhoud van dit boek heb ik voor een groot deel te danken aan de wisselwerking in de contacten met de mensen die ik heb opgeleid tot coach ([www.hoogendijkcoaching.nl](http://www.hoogendijkcoaching.nl)) en zeker ook aan de cliënten voor loopbaancoaching en executive coaching, die zich bezinnen of heroriënteren op hun loopbaan, die de balans wilden opmaken van hun leven en werk tot nu toe, die een outplacementprocedure volgden, die wilden werken aan de voorbereiding van zelfstandig en succesvol ondernemerschap, die wilden worden gecoacht in de verbetering van hun leiderschapsstijl, die op zoek waren naar

meer diepgang in hun advisering of trainingsactiviteiten of die vroegen om mee te denken over de vergroting van de vitaliteit, de mobiliteit of de loopbaanzelfsturing in hun organisatie door middel van trainingen.

Velen ben ik dank verschuldigd voor hun bijzondere hulp, samenwerking, vertrouwen of inspiratie. Speciale dank ben ik verschuldigd aan Lot de Kruif, Ruth Lowie, Marianne Arts, Heidi Jansen, Gert Westerveld, Roel Wink, Carla Dert en Annemie Michels, voor hun opmerkingen tijdens de totstandkoming van dit boek.

Driebergen, januari 2008

# 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.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

---

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' gedeponereerd 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-makership', 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 marktplein 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