



# Loopbaankeuzes en de invloed van het brein

---

Marinka Kuijpers & Ria van Dinteren

---

In de afgelopen decennia zijn loopbaankeuzemogelijkheden voor jongeren uitgebreid, maar dat maakt het kiezen er niet gemakkelijker op. Jongeren moeten in hun keuzes leren balanceren tussen hun eigen kwaliteiten en motieven (waar ze vaak nog achter moeten komen) en de veranderende arbeidsmarkt (die ze nog moeten leren kennen). Loopbaanspecialisten geven vanuit onderzoek handvatten om studenten wegwijs te maken in de wereld van keuzes. Kennis over ontwikkelingen van het brein, helpt ons begrijpen hoe de veranderbaarheid van ons brein werkt. We presenteren twee denksystemen, waarbij langzaam denken helpt om betere onafhankelijke keuzes te maken, en geven handvatten voor hoe die keuzeprocessen kunnen worden begeleid.

## **Hoe veranderbaar zijn wij?**

Werk en loopbanen veranderen, maar hoe veranderbaar zijn wij? Neurowetenschappers lijken antwoord te geven op de veranderbaarheid van ons brein maar ook zij geven verschillende verklaringen. Er zijn stromingen die uitgaan van grotendeels vaststaande mogelijkheden tot verandering en beperkte invloed op keuzes. Maar er bestaat eveneens een stroming die ervan uitgaat dat de plasticiteit van ons brein inhoudt dat we juist heel flexibel zijn. Het zou gaan om het versterken van zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen (Tough, 2014) en van het leren door oefenen en het werken aan een groeigerichte mindset (Dweck, 2011) om de kans op succes in de (leer)loopbaan te vergroten.

## **Hoe werkt het nu eigenlijk in het brein?**

Vanuit het psychologisch perspectief onderscheidt Kahneman (2011), twee soorten denksystemen. Deze systemen hebben ook betrekking op het maken van keuzes. Systeem 1 (vaak het oude deel van ons brein) werkt snel en automatisch op basis van voorkeuren en ervaringen, en systeem 2 (meestal het nieuwe deel van ons brein/neo-cortex) werkt langzaam en vraagt de nodige inspanning om bewust in te zetten. Als we bedenken wat we willen doen maar automatisch reageren voor we door hebben dat er iets te beredeneren is, gebruiken we systeem 1. Systeem 2 gebruiken we om te reflecteren op ervaringen en bewuste keuzes te maken. Appelo (2014) geeft aan dat we bij voorkeur systeem 1 gebruiken voor het maken van beslissingen. Mede daardoor gaat het soms mis met geplande keuzes. We plannen, maar worden door de waan van de dag en

de omgeving zo beïnvloed dat we afwijken van ons plan. Systeem 1, is dan ook het meest 'geoeffende' deel van ons brein en met name daarom lastig te veranderen.

Hoewel het maken van keuzes vaak onbewust en automatisch gebeurt, is het mogelijk om keuzes meer bewust te maken. Reflectie zorgt ervoor dat je systeem-1-keuzes (vaste patronen) beter snapt en je systeem 2 (metacognitie) beter ontwikkelt.

## **Reflecteren stimuleert je systeem-2-denken**

Reflecteren wordt ondanks de brede toepassing nog best ingewikkeld gevonden (Korthagen, 1996; Kuijpers, 2011). Echter, de theorie (Ericsson, 1996) laat zien dat we heel wat uren nodig hebben om ergens goed in te worden. Dweck (2011) stelt, op basis van haar onderzoek, dat ontwikkeling vooral plaatsvindt als er sprake is van een groeimindset. Uitgangspunt is de overtuiging dat je brein net als een spier kunt trainen door veel te oefenen. Het stelselmatig terugkijken naar ervaringen is nodig om reflectie aan te leren. Het is essentieel dat mensen een positief zelfbeeld ontwikkelen, omdat je dan een betere uitgangspositie hebt om complexe keuzes te maken.

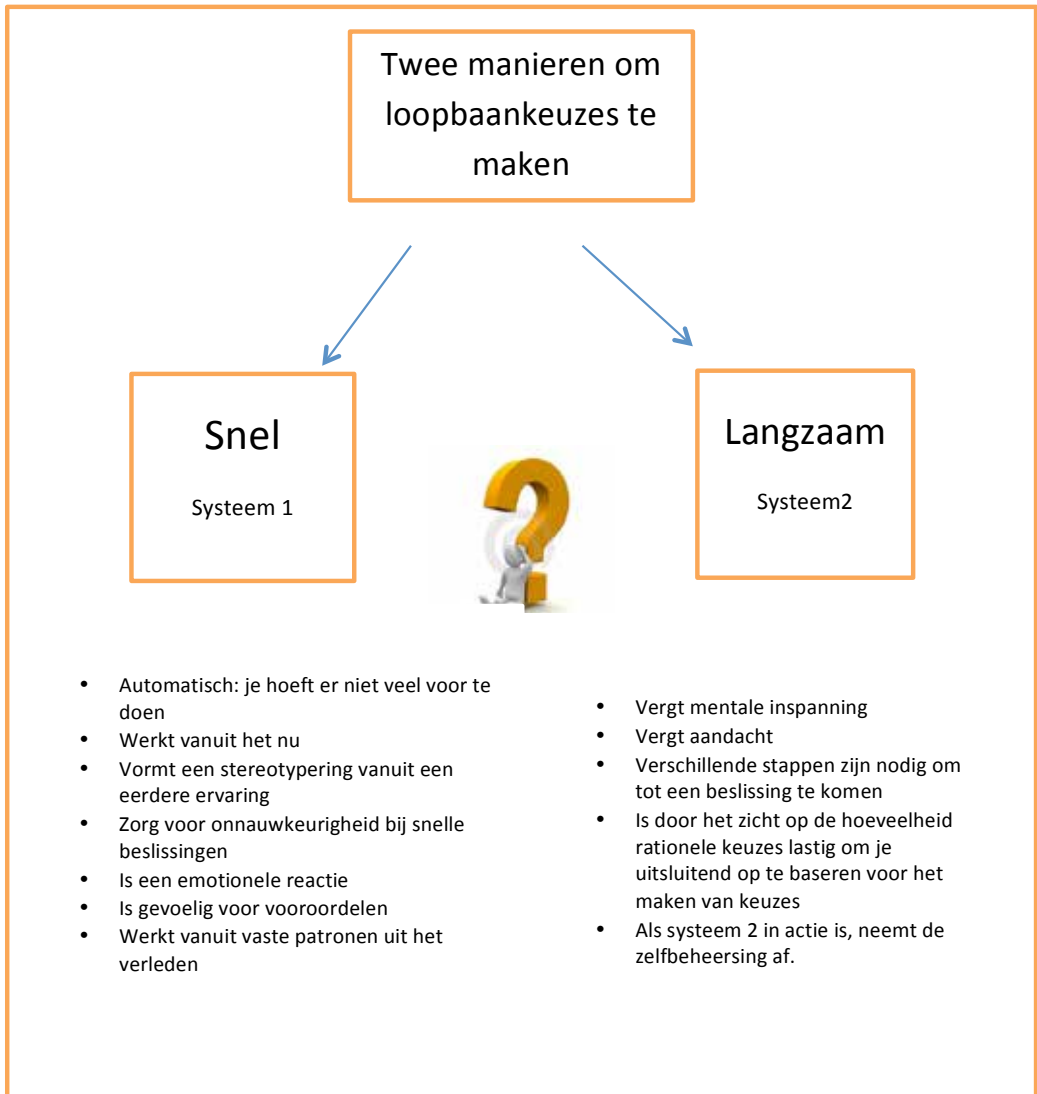
## **Reflectie oefenen**

Door reflectie vindt een schakeling plaats tussen systeem 1 en systeem 2. In plaats van onbewust steeds toe te geven aan de eerste impuls, zijn we gebaat bij vertraging in ons denken over waarom we iets willen en wat andere mogelijkheden zijn. We zetten vraagtekens bij onze patronen en onze eerste keuzes en geven betekenis aan ervaringen. Begeleiding helpt bij het onderzoeken van de eigen systeem-1-patronen en het oefenen van reflectie. Het gaat bij leren reflecteren over het verbinden van neuronen. Oefenen zorgt voor een sterkere verbinding tussen neuronen waardoor het makkelijker is om iets wat je eerder hebt gedaan vaker te doen. Het leren reflecteren is niet eenvoudig. Het is het vergelijken met het rijden over een nieuwe zandweg: het voelt ongemakkelijk, niet prettig en niet vanzelf. De valkuil is dat je overstapt op de 'snelweg'

in je hersenen als het te lastig wordt of als je onder tijdsdruk of emotionele druk komt te staan; dus weer gaat doen wat je al deed en kunt. Om nieuw gedrag te ontwikkelen is het nodig om verschillende keren 'de zandweg' over te gaan zodat een 'verharde weg' ontstaat en op den duur zelfs 'een snelweg'. Kortom: het vraagt oefening en doorzettingsvermogen om te ontwikkelen.

## **Reflectie geeft richting**

Als we kijken naar leren en hoe dit werkt in ons brein dan kunnen we alleen maar constateren dat we, zonder reflectiemomenten, in een voortdurend ervaren zitten waarin ons gedrag maar mondjesmaat wordt bijgestuurd en dan vaak ook nog onbewust. Als de hogere delen van ons brein niet betrokken zijn bij de besluitvorming, zijn keuzes min of meer toevallig. Dat is een van de redenen waarom reflectie in het beroepsonderwijs zo belangrijk is. Maar ook in de werksetting wordt steeds vaker aan mensen gevraagd om nieuwe loopbaanstappen te zetten. Wat geldt voor jongeren, geldt dus ook in toenemende mate voor werknemers en hun managers. Het gaat om bewustmaking van de eigen blinde vlekken, betekenis geven aan ervaringen en ook om de eigen unieke loopbaanmogelijkheden in kaart te brengen. Om invloed te hebben op loopbaankeuzes, zijn loopbaancompetenties (Kuijpers, 2013) belangrijk. In kwaliteiten- en motievenreflectie, worden systeem 1 en systeem 2 met elkaar verbonden. Emoties en gedachten met betrekking tot een ervaring die voortkomen uit automatische, onbewuste associaties worden gebruikt om betekenis te geven aan de ervaring en zich bewust te worden van patronen in emoties en gedrag (wat passie oproept, wat steeds goed gaat, maar ook disfunctionele gedachten die je belemmeren om stappen te zetten). Reflectie geeft richting aan het formuleren van een vervolgstap om de loopbaan verder te ontwikkelen. Reflectie heeft altijd tot doel om tot een actie te komen; bijvoorbeeld in het onderzoeken of het beïnvloeden van leren en werk, met behulp van anderen. Deze actie kan weer ervaringen 'die ertoe doen' opleveren, waarop gereflecteerd kan



Gevolg:

Kiezen voor het beroep van je ouders/peers of op basis van goede cijfers of uitsluitend gevoel

Of op basis van een beroepsbeeld dat je niet hebt gecheckt

Gevolg:

Weten wat je kiest en waarom je kiest op basis van ervaringen en koppeling aan jouw kwaliteiten en motieven

Zicht krijgen op wat je moet doen om verder te ontwikkelen

*Figuur 1. Twee manieren om loopbaankeuzes te maken*

worden. Het is dus van belang om deze cyclus van ervaren, reflectie, actie/ervaring enzovoort, steeds te ondersteunen, rekening houdend met een veilige omgeving. Reflectie kan ervaringen verbinden aan keuzes in leren en werk. Maar dat betekent nogal wat voor de leeromgeving.

## **Hoe ziet begeleiding bij loopbaankeuzes eruit?**

Het verbinden van ratio aan emoties is belangrijk om tot een goede keuze te komen. Er is een aantal belangrijke elementen die steeds terugkomen bij loopbaanreflectie, die vanuit de neurowetenschap verklaard kunnen worden. Dit blijken werkzame ingrediënten te zijn voor de ontwikkeling van ons denken en het maken van keuzes. We benoemen ze hier vanuit de loopbaanontwikkeling (Kuijpers, 2012) en maken een link naar de ontwikkeling van ons brein.

1. Wijs mensen op hun sterke kanten. Vanuit de kwaliteitsreflectie wordt de nadruk gelegd op kwaliteiten en hoe die verder te ontwikkelen zijn. Stimuleer de 'growth mindset'. Vanuit de mindset-theorie van Carol Dweck leren we dat aandacht voor wat je kunt en het proces om kwaliteiten te ontwikkelen positief werkt bij mensen. Sterke kanten vinden en daar als begeleider bewust naar zoeken helpt bij de ontwikkeling. Gewezen worden op sterke kanten versterkt ook het zelfvertrouwen waardoor iemand het aandurft om nieuwe dingen uit te proberen. Daar komt voor jongeren nog bij dat hun breinen nog niet af zijn. Er kan dus nog van alles ontwikkeld worden. Geef jongeren de mogelijkheid om te experimenteren zodat ze erachter komen wat hun kwaliteiten nog (meer) zijn. Dus iets verder kijken dan het voor de hand liggende past bij de ontwikkeling van jongeren.
2. Onderzoek motieven, waarden en normen en koppel deze aan emoties. Iemand is niet blanco maar al gevormd door zijn omgeving. Keuzes zijn reeds (voor hem) gemaakt. Het is belangrijk om te onderzoeken wat onderliggende patronen zijn die keuzes bepalen zodat er nieuwe mogelijkheden ontdekt kunnen worden. Mensen, en vooral jongeren, hebben de neiging om emoties voorrang

te geven bij alles wat ze ondernemen. Reflectie op de motieven die onder keuzes liggen maakt hen meer bewust van de eigenheid van hun keuzes en reflectie op ervaringen kan inzicht geven in motieven (wat belangrijk en aantrekkelijk is), die richting kunnen geven voor loopbaankeuzes. Beslissingen voor levenskeuzes zijn nooit alleen maar rationeel, emoties spelen daar een grote rol in.

Het moet niet alleen een keuze zijn voor een beroep omdat je nu eenmaal bepaalde vakken hebt gekozen. Een keuze kan beter gemaakt worden op basis van de eigen kwaliteiten en motieven, en de mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Die moet niet alleen verstandig zijn maar ook goed voelen.

3. Betrek het 'hier-en-nu' en de actuele werksituatie bij keuzes. We leren ook onbewust veel over beroepskeuzes als we in staat zijn om dit te koppelen aan de ervaring in het werk zelf. Laat goede voorbeelden zien, laat ervaren en oefenen. Reflecteer op ervaringen die ertoe doen. Verbind leren op school, in de praktijk en in de privésituatie.
4. Loopbaanreflectie moet leiden tot concrete acties. We leren door doen en hebben regelmaat nodig in het oefenen. Als loopbaanreflectie niet leidt tot actie dan beklijft het niet. Ons brein heeft regelmatig oefenen en verwerken nodig om tot inzichten te komen. Reflectie werkt als de begeleider in staat is om de verbinding te maken met de mens vanuit zijn vertrouwen in het talent en de mogelijkheden van de jongere. Kleine stapjes in het reflectieproces en kleine vervolgstapjes die haalbaar en uitdagend zijn, helpen studenten te leren reflecteren en zelf sturing te geven aan hun loopbaan.
5. Gebruik bij loopbaanontwikkeling anderen en stimuleer de opbouw van netwerken die kunnen ondersteunen bij reflectie en een functie hebben als voorbeeld.

## **Tot slot**

We kunnen er niet omheen, de wereld van beroepen is veranderd. En ons brein moet mee veranderen. In plaats van je hele leven één werkplek zijn er meerdere loopbanen mogelijk. Dit vraagt om het maken van

keuzes en het aanleren van flexibiliteit. Ons brein is een onbetrouwbare partner als het gaat om het maken van keuzes. We hanteren in dit artikel de theorieën over het oude brein (systeem 1) en het nieuwe brein (systeem 2). Keuzes komen vaak onbewust en willekeurig tot stand op basis van patronen die we hebben aangelegd. Veranderen doen we pas als we inzicht hebben in onze onbewuste keuzes. Dat gaat niet vanzelf. Reflectie kan als middel gebruikt worden om zicht te krijgen op onze patronen en de manier waarop we kiezen. Daarnaast zorgt reflectie er ook voor dat we taal geven aan onze ervaringen en verbeeldingen waardoor we een nieuw patroon ontwikkelen en dus leren. We werken prettiger als ons werk aansluit bij onze kwaliteiten en motieven op basis van een keuze die zowel met ons systeem 1 (emoties) als systeem 2 (denken) genomen wordt. Hierin speelt reflectie ook een belangrijk rol. Ook de wijze waarop we begeleid worden, bepaalt onze ontwikkeling. Begeleiden vanuit een groei mindset, waarbij je leert om zelf op onderzoek uit te gaan en acties te ondernemen, biedt mogelijkheden om niet alleen een loopbaankeuze te maken op jonge leeftijd maar ook in de jaren die volgen. Met een zicht op onze kwaliteiten en motieven onderbouwd door kennis over ons brein, zijn we beter toegerust voor het werken in de 21<sup>ste</sup> eeuw. ■

## Referenties

- Appelo, M. (2014). *Waarom veranderen meestal mislukt*. Amsterdam: Boom.
- Dweck, C. (2011). *Mindset, de weg naar succesvol leren*. Amsterdam: SPW.
- Ericsson, K. (1996). *The road to excellence*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast, thinking slow*. London: Penguin.
- Korthagen, F., Koster, B., Melief, K., & Tichelaar, A. (1996). *Docenten leren reflecteren*. Barneveld: Nelissen.
- Kuijpers, M. (2011). Onderzoek naar wat werkt! Onderzoek naar loopbaanontwikkeling en –begeleiding in het vmbo en effecten van professionalisering van docenten en schoolcoaches. In *Keuzes in ontwikkeling. Loopbaanreflectiegesprekken van docenten in het vmbo. Praktijk en onderzoek* (p65-134). Enschede: Stichting Platforms VMBO.
- Kuijpers, M. (2012). *Architectuur van leren voor de loopbaan: richting en ruimte* (oratie). Heerlen: Open Universiteit.
- Tough, P. (2014). *How children succeed. Grit, curiosity and the hidden power of character*. New York: Mariner books.



Marinka Kuijpers

Prof. dr. Marinka A.C.T. Kuijpers is bijzonder hoogleraar Leeromgeving en Leerloopbanen in het (v)mbo aan de Open Universiteit. Zij heeft een eigen onderneming op het gebied van loopbaanontwikkeling en -onderzoek en is bestuurder van de Loopbaangroep. [www.carpe-carriereperspectief.nl](http://www.carpe-carriereperspectief.nl)



Ria van Dinteren

Ria van Dinteren MA is organisatiekundige en onderwijskundige. Zij heeft zelf jaren gewerkt als leidinggevende en is thuis op inhoudelijke thema's zoals leren op de werkplek en blijvende ontwikkeling. Sinds 2010 houdt zij zich bezig met de toepassingen van breinkennis in organisaties. Zij werkt als coach en begeleider van management- en leerteams. Zij heeft diverse boeken over dit onderwerp op haar naam staan waaronder *Brein@work* dat in 2011 genomineerd is als managementboek van het jaar.