

# **Loopbaanbegeleiding en presentie**

## **Een zorgethische verkenning**

**Lieke van Stekelenburg  
S 699946**

**Januari 2006  
Theologische Faculteit Tilburg  
Master Zorg Ethiek en Beleid**

## Loopbaanbegeleiding en presentie: een verkenning

Is loopbaanbegeleiding een vorm van zorgverlening? Zo zouden we het kunnen zien. Medewerkers die burnout zijn, zich willen bezinnen, op kracht en op adem willen komen, willen of moeten veranderen, kunnen bij een loopbaanadviseur aankloppen. Daar worden zij bijgestaan in het vinden van een nieuwe baan of bestemming. Loopbaantrajecten zijn dus zorg- en aandachtstrajecten en daarom is het de moeite waard deze zorg eens nader onder de loep te nemen. In dit essay wil ik loopbaanbegeleiding vanuit een zorgethisch perspectief nader bekijken. Allereerst geef ik een schets van ontwikkelingen binnen het vak van loopbaanbegeleiding, om vervolgens te onderzoeken wat de zorgethische theorieën voor dit vakgebied kunnen betekenen. Daarbij ga ik onder meer in op de presentietheorie die is ontwikkeld door Andries Baart en op het zorgethisch model van Joan Tronto. Zijn hun theorieën ook voor de loopbaanadviseur relevant en kunnen hun modellen worden ingezet om te bezien of een begeleidingstraject goed is verlopen?

### Het ontstaan van loopbaanbegeleiding

Als reactie op massale ontslagen in de zestiger jaren, ten gevolge van technologische vernieuwingen in de industrie, ontstond in de Verenigde Staten een nieuwe begeleidingsvorm van werkzoekenden. Deze nieuwe tak van dienstverlening werd outplacement genoemd. Eind jaren zeventig werd outplacement ook voorzichtig in Nederland geïntroduceerd en toegepast als een geruisloze afvloeiingsmethode voor topmanagers die in de directiekamers in conflict waren geraakt of door fusies overbodig waren geworden. De methodiek van outplacement, die bestond uit identificatie van individuele vaardigheden en talenten en de systematische verkenning en benadering van de arbeidsmarkt, bleek echter voor andere medewerkers ook succesvol te zijn.<sup>1</sup> Zo ontwikkelde outplacement zich in de jaren daarna tot loopbaanbegeleiding waarbij het niet alleen meer ging om de cure, de oplossing van probleemsituaties, maar ook om de care, de vóórzorg.

In principe kennen loopbanen geen grenzen, we spreken daarom ook wel van boundaryless careers.<sup>2</sup> De permanente noodzaak van product- en procesinnovaties heeft ertoe geleid dat arbeid in voortdurende ontwikkeling is: als gevolg hiervan is ook de werkverdeling aan verandering onderhevig en ontstaan telkens nieuwe functies, arbeidshierarchieën en beloningsmodellen. Grenzen tussen niveaus en posities, functies en disciplines, organisaties en haar markten zijn doorlaatbaar geworden. Het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer is hierdoor ingrijpend veranderd waardoor deze relatie ook een permeabel karakter heeft gekregen. Waar vroeger de organisatie de verantwoordelijkheid droeg voor bijvoorbeeld scholing, huisvesting en gezondheidszorg, is nu de werknemer autonoom en zelfsturend. Daar waar voorheen zekerheid en loyaliteit als rode draad door een lifetime employment liep, wordt de werknemer van nu telkens weer in een onderhandelingspositie en keuzemomenten gemanoeuvreed. De loopbaan krijgt hierdoor een amorfe Barbapappa structuur waardoor menigeen op het ongeplaveide loopbaanpad de weg kwijt raakt.<sup>3</sup> De mens zélf is nu diegene die verantwoordelijk is voor toekomst- en loopbaanperspectieven en de verantwoordelijkheid draagt om de fragmentatie in de loopbaan het hoofd te bieden.

Dit beeld van een wereld waarin het paradigma van de zelfsturing leidend is, klinkt gestroomlijnd maar de werkelijkheid laat een grimmiger beeld zien! Lang niet iedereen is namelijk in staat het zelfsturend vermogen te ontwikkelen. Ook roept zelfsturing beelden op

---

<sup>1</sup> T. CAMPAGNE, G. HAMAKER, E. DE WAARD: *Loopbaanadvies in de praktijk*. (Scriptum Schiedam 2000) pp. 11-12.

<sup>2</sup> R. ASHKENAS: *The organisation of the future*. (San Francisco Jossey-Bass 1997).

<sup>3</sup> J. POST: 'Over Proteus en Barbapappa', in: *Loopbaan 2* (1999).

van een maakbare en beheersbare wereld, iets van plastic dat glanst en niet krast! Maar de praktijk van loopbaanbegeleiding laat een heel ander beeld zien: we ontmoeten er mensen die wél met krassen op de ziel rondlopen en ervaringen hebben waarin het leven ze pijnlijk heeft verrast of zelfs door de vingers is geglipt. Ook de sterk afgeknotte arbeidsomstandigheden leiden tot zelfverlies, stelt Baart. Mensen branden op en lijden onder de volstrekte wanverhouding van halen en brengen, de onverenigbaarheid van hun oorspronkelijke motieven en de feitelijk opgedragen werkzaamheden.<sup>4</sup> Keerzijde van de efficiënte en gestroomlijnde werkmoraal is een toenemende verharding en verarming, door focus op tijd en geld: nabijheid en menselijkheid zijn vaak weggesaneerd. De loopbaanadviseur wordt dagelijks met de gevolgen van deze verschraling geconfronteerd en plakt de pleisters op de wonden die soms diep zijn ingeslagen.

## **Ontwikkelingen in de praktijk van de loopbaanbegeleiding**

De laatste jaren zien we in toenemende mate een verschuiving in loopbaangesprekken. Waar voorheen het accent op de loopbaan werd gelegd zien we nu dat in het denken over de loopbaan andere levensrollen steeds meer aandacht krijgen. Loopbaanplanning is een integrale levensloopplanning geworden die gekoppeld wordt aan de unieke persoonlijkheid van de cliënt. Een gevolg hiervan is dat loopbaanpaden steeds meer een afspiegeling zijn van de waarden en doelen die iemand gedurende zijn leven wil realiseren. Tijdelijkheid en zelfverantwoordelijkheid, uitgedrukt in zelfsturing vormen nu de rode draad in het leven en de loopbaan.<sup>5</sup> Loopbaantrajecten zijn maatwerk zorgtrajecten: ieder traject plooit zich rondom de cliënt en zijn adviseur. We kunnen daarom ook niet spreken van dé loopbaanpraktijk omdat zowel de loopbaanadviseur als de cliënt een eigen geschiedenis en verhaal aandragen. Dit tekent, kleurt en vormt het traject. Iedere loopbaanadviseur legt persoonlijke accenten en bouwt door de jaren heen een eigen werkwijze en specialisme op. Deze rust echter wél op de methodiek van loopbaanbegeleiding die in grote lijnen te omschrijven is als het begeleiden van mensen in het vinden van een nieuwe baan of bestemming. Hierbij ligt het accent op het onderzoek van iemands capaciteiten, competenties, vaardigheden en verlangens. In de trajecten worden echter verschillende doelen nagestreefd: waar de ene cliënt ondersteuning vraagt in besluitvorming ten aanzien van een nieuwe carrièrestap, wil de andere cliënt juist geholpen worden in het verruimen van de persoonlijke horizon. Het verhelderen van het zelfconcept en het formuleren van een passende arbeidsidentiteit staan hierin centraal.

De Amerikaan Parsons (1909-1967) ontwikkelde vorige eeuw als een van de eerste beroepskeuzeadviseurs een drieslag die methodisch door veel loopbaanbegeleiders wordt gehanteerd. Ten eerste is het van belang aan zelfconceptverheldering te werken zodat aanleg, bekwaamheden, interesses, ambities, de beperkingen en hun oorzaken in beeld worden gebracht. Vanuit deze herwonnen positief realistische identiteit wordt vervolgens gewerkt aan een transparante (nieuwe) beroepsidentiteit en worden condities voor succes, de voor- en nadelen, beloningen, kansen en vooruitzichten nader uitgewerkt. Ten derde wordt er op realistische wijze een relatie gelegd tussen deze twee groepen feiten.<sup>6</sup> Verschillende (self-) assessments instrumenten worden hierbij ingezet om het loopbaantraject met acceptabele resultaten af te sluiten. Veelal is deze keuze afhankelijk van de voorkeuren en specialisatie van de loopbaanadviseur. In het boek *Welke kleur heeft jouw parachute* schetst Bolles voor het gemak een eenvoudige tweedeling in loopbaanadviseurs: de ene soort gaat bij de begeleiding vooral uit van de persoon van de cliënt, de andere soort gaat veel meer uit van het

---

<sup>4</sup> A. BAART: *Een theorie van de presentie*. (Lemma Utrecht 2004) pp. 826.

<sup>5</sup> J. POST: 'Over Proteus en Barbapappa', in: *Loopbaan 2* (1999).

<sup>6</sup> F. PARSONS: *Choosing a vocation*. (Agathon Press New York 1967).

werk, de baan, de functies en beroepen, kortom de arbeidsmarkt. Bij loopbaanbegeleiders van ‘de eerste soort’ zullen met name mensen aankloppen met vragen als: wat wil ik verder met mijn loopbaan, waar liggen mijn interesses en welk beroep past bij mij? Bij ‘de tweede soort’ tref je mensen met vragen als: hoe vind ik zo snel mogelijk een andere baan, wat moet ik doen om mijn kans op werk te vergroten en hoe schrijf ik een succesvolle sollicitatiebrief?<sup>7</sup>

### **Zingeingsvragen in de praktijk van de loopbaanbegeleiding**

Het beeld van de adviseur die óf de mens óf de arbeidsmarkt als uitgangspunt neemt, lijkt echter gedateerd. De laatste jaren zien we namelijk binnen de loopbaanbegeleiding een nieuwe ontwikkeling zich aftekenen: stéeds meer en stéeds duidelijker gaat het bij loopbaanadviesing om beide aspecten. De cliënt verwacht hulp en advies bij persoonlijke en organisatorische zingeingsvragen, waarbij de kwaliteit van het eigen bestaan voorop staat.<sup>8</sup> Dit maakt dat loopbaanvragen vervloeien met andere levensvragen en –gebieden en een dieperliggend levensplan aanraken. In de hedendaagse loopbaanpraktijk kloppen cliënten aan met vragen zoals: Wat maakt mij gelukkig in de explosief groeiende carrière die ik heb gemaakt? Hoe stap ik weer in het management traject nadat mijn vrouw is overleden en ik de zorg voor onze twee kinderen alleen moet dragen? Hoe bouw ik verder aan mijn loopbaan nu ik ouder word en jongere collega’s naast mij komen te staan die sneller en slimmer zijn dan ik? Welke plek kán en mág werk voor mij krijgen na diagnose kanker? Hoe richt ik mijn loopbaan opnieuw in nadat ik een jaar psychologische hulp heb gehad omdat een van mijn psychiatrische patiënten me naar de keel heeft gegrepen? Hoe integreer ik mijn geloof in mijn dagelijks werk? Hoe groei ik door in deze functie als ik zoveel last heb van collega’s die dwarsliggen? Hoe geef ik als manager vorm aan de paradox werken met ziel en zakelijkheid? Kortom: steeds meer existentiële en essentiële levensvragen dienen zich aan onder de gebruikelijke loopbaanvragen. Er wordt een appel gedaan op de adviseur om niet alleen betekenis te geven aan de loopbaanplanning maar ook aan de levensoriëntatie en handelingsroute van de cliënt in het algemeen.

Zijn de drie traditionele loopbaanvragen -wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik?- dan nog wel toereikend? Of laat een loopbaanadviseur een wezenlijke verantwoordelijkheid in zorg liggen als deze vragen niet uitgebreid worden naar: wie ben ik, waartoe ben ik en hoe ben ik van waarde? De meeste mensen zijn zich niet altijd bewust van hun existentiële vragen en voor cliënten is het soms een hele opgave deze duidelijk bij de loopbaanadviseur neer te leggen. Zingeingsvragen zijn trage vragen die zacht met loopbaanvragen meedeinen. Ze vragen erom ontdekt en aangeraakt te worden. Ze hebben behoefte aan verdere reflectie en exploratie. Ze hebben een andere context nodig, een bredere kijk op het leven. Het kost tijd om de diepere vragen te vinden die schuilgaan achter de actuele crisissituatie en de dagelijkse problemen. Deze vragen behoeven ook niet direct een oplossing.<sup>9</sup> Het zou geen recht doen aan hun complexiteit en de veelzijdigheid van het leven. Als de loopbaanadviseur vanuit een dieper levensplan van de cliënt aan het werk gaat, onthult hij/zij een tot dan toe vaak onzichtbare werkelijkheid: achter de manager, beleidsmedewerker, schooldirecteur, maatschappelijk werker, notaris, productiechef en docent, gaat een hoogbegaafd, gevoelig, verwaarloosd, misbruikt, geliefd of eenzaam kind schuil. En jaren later stappen deze mensen als cliënt de loopbaanpraktijk binnen! Zij worstelen met loopbaanvragen en tegelijkertijd zijn het diepe persoonlijke vragen waarmee zij rondlopen. Zij vertellen wie zij zijn en leggen hun verhaal in de handen van de adviseur en tegelijkertijd vertellen zij wie ze willen zijn. Dáár

---

<sup>7</sup> R. Bolles: *Welke kleur heeft jouw parachute?* (Uitgeverij Nieuwezijds 1997) pp. 319.

<sup>8</sup> T. CAMPAGNE, T. HAMAKER, G. DE WAARD: *Loopbaanadvies in de praktijk.* (Scriptum Schiedam 2000) pp. 23.

<sup>9</sup> A. BAART: *Aandacht. Etudes in presentie* (Lemma Utrecht 2005) pp. 110- 111.

begint het werk van de loopbaanadviseur, met aandacht kijken naar datgene er nog *niet* is, maar wél komen gaat!<sup>10</sup>

## De loopbaanadviseur als presentiewerker

Misschien moeten we dus nog een andere groep loopbaanadviseurs onderscheiden: die van de presentiewerkers, om een term van Baart te gebruiken. Adviseurs die niet noodzakelijkerwijs terugvallen op een methodiek, die niet altijd interventies willen plegen maar ook met lege handen durven te staan. Die hun handen naar de ander reiken en zeggen: vul ze maar, met je verhalen je verdriet je verlangens en dromen, je trots schaamte en twijfels. Baart beschrijft het treffend: in vele gevallen zoeken mensen niet méér instrumenten, méér geld, méér hulp, méér rechten en toegang tot voorzieningen. Ze hoeven niet perse kant en klare oplossingen voor hun problemen of leed. Ze willen iets anders, iets wat veel zachter, ongrijpbaarder en onafdwingbaarder is. Ze zoeken aandachtige betrokkenheid en troost, ze verlangen naar trouw en nabijheid. Ze willen gesprekken voeren over hun leven, hun lek en gebrek omdat ze in hun leven richting en zin ontberen.<sup>11</sup> Inderdaad: er zijn loopbaanadviseurs voor wie de eerste zorg is om cliënten op te vangen. Cliënten die zoeken naar erkenning en bevestiging, naar een mogelijkheid om gehoord te worden en om hun verhalen te vertellen, cliënten die zoeken naar hun geschiedenis omdat ze hun identiteit kwijt zijn. Ze zoeken iemand met een plek en tijd voor hen, ze zoeken iemand die hen nog durft aan te raken, ze zoeken verzoening en vergeving, ze zoeken iemand die het met hen uithoudt. Iemand met wie ze even de breekbaarheid en onberekenbaarheid van hun bestaan, de tragiek en eindigheid kunnen delen.<sup>12</sup> Ze verlangen naar wat de dichteres Neeltje Maria Min heeft genoemd: *Zie mij, Hoor mij, Raak mij aan*, in haar bekende gedicht *Voor wie ik liefheb wil ik heten*. Ze vragen om een bevestiging van hun bestaan, om aandacht die tot leven wekt!

Door present te zijn kan dus een loopbaanadviseur nieuwe vragen van de cliënt mee laten resoneren en daarmee loopbaanvragen veel breder en dieper benaderen, in de context van het gehele levensplan van de cliënt. Zo kan een loopbaanadviseur ruimte geven aan knellende vragen en deze in een ruimer en zingevend verband plaatsen. Maar als de loopbaanadviseur naast loopbaanvragen ook levensvragen wil begeleiden, op welke methodiek kan hij/zij dan terugvallen? En is presentie niet een erg vaag begrip? De presentietheorie van Baart reikt vijf methodische principes aan.<sup>13</sup> Allereerst is het van belang dat de beroepskracht de ander volgt in tijd en plaats. Loopbaangesprekken hoeven daarom niet zozeer op kantoor van de loopbaanbegeleider gevoerd te worden, ook is een plek buiten in de natuur, thuis of de eigen werkplek van de cliënt denkbaar. Het gaat erom de leef- en werkwereeld van de cliënt binnen te gaan, dit bevordert een integrale aanpak. Daarmee stuiten we op het tweede methodische principe van de presentiebeoefening: een presentiewerker is als het ware gespecialiseerd in het ongespecialiseerde. Dit pleit ervoor loopbaanvragen áltijd in de context van het hele leven te benaderen en de cliënt met een open agenda tegemoet te treden! Aansluiting zoeken bij het geleefde leven is het derde principe. Dat kan door het accent te leggen op het alledaagse. Presentie sluit aan op de leefwereld en levensloop van de ander, de persoonlijke geschiedenis en familiebanden. Het gaat om de cliënt in zijn of haar inbedding. Als een loopbaanadviseur er oog voor heeft hoe een cliënt zich heeft ontwikkeld, is gegroeid van naam tot identiteit en hoe deze als reiziger de eigen levensweg heeft

---

<sup>10</sup> A. BAART: *Aandacht. Etudes in presentie* (Lemma Utrecht 2005) pp. 51- 52- 64.

<sup>11</sup> A. BAART: *Een theorie van de presentie*. (Lemma Utrecht 2004) pp. 825- 826.

<sup>12</sup> A. BAART: *Een theorie van de presentie*. (Lemma Utrecht 2004) pp. 826.

<sup>13</sup> A. BAART: 'Introductie in de presentie', in *Present: Theologische reflecties op verhalen van Utrechtse buurtpastores* ( Lemma Utrecht 2003) 12. De tekst van deze toelichting stemt in belangrijke mate overeen met hoofdstuk 1 van Andries Baart en Frans Vosman.

doorlopen, kan hij/zij naast loopbaanbegeleiding ook vragen begeleiden die circuleren rondom leven en werk.<sup>14</sup> Hierbij kan de presentiewerker het goede doen door alert te zijn en zich geheel op te ander af te stemmen in plaats van de eigen goede bedoelingen centraal te stellen! Daarmee wordt het vierde principe vormgegeven. Het vijfde en laatste principe laat door present te zijn betekenis ontsluiten. Hoe dit gebeurt is natuurlijk een heel persoonlijk gebeuren, afhankelijk van de twee mensen die dan in gesprek zijn. Zo zal ieder loopbaangesprek weer andere accenten en wendingen krijgen.

Samengevat wordt vanuit het perspectief van de presentie de loopbaanadviseur uitgenodigd het probleemoplossend handelen los te laten en zich volledig op de cliënt te betrekken. Door zich zo op te stellen kunnen nieuwe vragen aan de oppervlakte komen en wordt het begeleidingstraject vanuit een dieper en authentieker contact tot een veelomvattender loopbaan- levensplan uitgebreid. Bij deze aanpak is het ook aannemelijker dat de cliënt van binnenuit bewogen wordt en in beweging komt en dat de (loopbaan)zorg ook leidt tot resultaten op de langere termijn.

### **Toepassing van presentie in de loopbaanbegeleiding**

De meeste adviseurs weten wel dat zij zélf het belangrijkste instrument zijn in het loopbaanbegeleidingstraject en dat zij, door soepeltjes om te gaan met methodische interventies, de beste resultaten bereiken. Present zijn is dus niet geheel nieuw in de praktijk van loopbaanadviseurs. Baart lijkt de adviseur echter radicaler uit te nodigen om naast hun beroeps-kracht ook hun mens-kracht in te zetten! Maar juist dat stelt adviseurs voor het blok. Want hoe kunnen ze zich radicaal toewenden als ze moeten schipperen met tijd en aandacht en zowel de belangen van de opdrachtgevers en cliënten in het oog moeten houden? Ze moeten schipperen met tijd omdat het geld voor een volledig en langdurig traject ontbreekt en er maar budget is voor een paar gesprekken. En hoe kunnen ze onverdeelde aandacht blijven geven als er op korte termijn ook resultaten verwacht worden? Kunnen ze het zich veroorloven om in dit spanningsveld de probleemoriëntatie los te laten? Is het niet gemakkelijker zingevingsvragen te elimineren en duidelijke grenzen te trekken tussen leven en loopbaan om chaos en verwarring te voorkomen? En is het wel mogelijk om een dergelijk serieuze aandacht op te brengen als Baart voorstelt, als de begeleiding tussen-de-bedrijven-door plaatsvindt, met een frequentie van om de twee of drie weken, zoals in de loopbaanadviespraktijk gebruikelijk is? Kan presentie in deze dynamiek wel tot recht komen?

En dan is er nog een ander spanningsveld werkzaam, want in het 'twee-klantensysteem' waarin de loopbaanadviseur zowel met een opdrachtgever als cliënt samenwerkt spelen er verschillende belangen. De cliënt start een loopbaantraject dat procesmatig is ingericht maar de opdrachtgever wil (snel) een oplossing zien voor het probleem. De cliënt wil tijd om te overwegen, de opdrachtgever heeft deze veelal niet. De cliënt werkt met trage vragen, wie ben ik, waarvoor, waartoe? De opdrachtgever wil snelle antwoorden. De cliënt denkt na over werk en raakt ook andere levensgebieden aan, de opdrachtgever heeft alleen zicht op de medewerker in de functie. De opdrachtgever betaalt en investeert in de toekomst. De cliënt voelt de druk van de investering maar kan zich nog niet committeren aan een sluitend toekomstperspectief. Hoe verbindt de loopbaanadviseur deze twee uitersten: kan hij/zij present blijven als er om krachtige interventie wordt gevraagd? Kan de adviseur goede zorg verlenen in een krachtenveld waarin machtsverschillen en wisselende perspectieven en belangen spelen? Uiteraard komen dan nog andere gewetensvragen in beeld: kan de adviseur voorkomen door dit spanningsveld tot creaming over te gaan (het afromen

---

<sup>14</sup> T. VAN KNIPPENBERG: *Tussen Naam en Identiteit. Ontwerp van een model voor geestelijke begeleiding* (Kok Kampen 1998) pp. 152- 153.

van de cliënten met wie je de beste kansen op succes hebt) of tot favoritisme (met die cliënten in zee gaan die jou in affectief opzicht de meeste voldoening schenken)?<sup>15</sup>

### **Evaluatie van loopbaanadviestrajecten:**

Het is dus van belang om duidelijke maatstaven te hebben om de kwaliteit vanuit de presentie vormgegeven begeleidingstrajecten objectief te beoordelen. Zou het zorgethisch model dat Joan Tronto aanreikt in *Moral Boundaries* goede toepassingsmogelijkheden kunnen bieden!<sup>16</sup> Tronto stelt dat er geen objectieve maat is. Wat goed is zegt zij, dat bekijk je met elkaar. In die zin kan het model dus zeer bruikbaar zijn voor de loopbaanpraktijk die zich altijd in de concrete relationele en contextuele inbedding ontvouwt. Morele oordelen over goed en kwaad -dus ook de vraag doe ik het goede?- ontwikkelen zich niet vanuit abstracte en algemeen geldende universele morele principes maar in de omgang met de concrete ander. Daarbij is in tegenstelling tot het uitgangspunt van de rechtvaardigingsethiek, niet iedereen gelijk! Want macht en machtsmisbruik is niet te elimineren in de menselijke omgang. Loopbaanbegeleiding gaat uit van een gelijkwaardige samenwerking, maar in de loopbaanpraktijk komt de adviseur in trajecten vaak fraaie staaltjes van gemaskeerd machtsmisbruik tegen: een cliënt die in de slachtofferrol gaat hangen, een werkgever die de loopbaanadviseur voor het slecht-nieuws-gesprek-karretje schuift, de loopbaanadviseur waaraan gevraagd wordt het loopbaanheroriëntatietraject (blijven of vertrekken?) richting outplacement (vertrekken!) te manoeuvreren. Werkgevers zijn in staat te ontslaan, slecht te beoordelen en iemand tegen het glazen plafond stuk te laten lopen. Werknemers kunnen zich in een conflict ziekmelden, systematisch de sfeer verzieken, besluiten traineren en geruisloos de hakken in het zand zetten. Hoe kunnen adviseurs in dit soort omstandigheden weten of ze in een traject, een zorgpraktijk zoals loopbaanbegeleiding dat is, het goede hebben gedaan?

Tronto geeft een vierfasen model in handen waarlangs het proces van zorg geëvalueerd kan worden. Goede zorg, pleit zij, begint bij *zorgen om* en *geven om*. Aan deze eerste fase van zorg koppelt Tronto de deugd van *alertheid*. Concreet betekent dat misschien wel: kunnen we present zijn en zien wat er aan de orde is bij zowel de opdrachtgever als de cliënt en wat er speelt van verlangens tot angst? Een loopbaanvraag verantwoord en met zorg oppakken vraagt om inzet van professionele competenties. Het reikt verder en dieper dan alledaagse routine en warme betrokkenheid. Een grote zelfdiscipline wordt gevraagd zo omschrijft Baart: een radicale vorm van zelfontleding en terughoudendheid, van afwachtendheid en trouwe aandachtigheid, van betrokkenheid die aansluit bij andermans leven en gedachtespoor.<sup>17</sup> Evaluatie richt zich in deze fase op vragen zoals: Kan ik zien wat er aan de orde is, welke vragen leven er, naar welke zorg wordt verlangd en hoort deze thuis bij een loopbaanadviseur (of psycholoog, gedragstherapeut, arts, priester), wat trekt mij aan en schrikt mij af, wat wil men dat ik niet zie en hoor? Het vergt dus ook dat de loopbaanadviseur met zijn/haar eigen leven behoorlijk in het reine is of komt, dat men wat opwelt uit het eigen gemoed en lichaam (aan passies en angsten of afkeer) leert kennen en hanteren en dat men grondig, systematisch en vakmatig, kan reflecteren op wat er voorvalt. Zo onderhoudt de adviseur de persoonlijke grenzen van wat deze persoonlijk en vakkundig kan bijdragen. Dat alles bijeen is een zeer veeleisende opgave.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> A. BAART: *Een theorie van de presentie*. (Lemma Utrecht 2004) pp. 826.

<sup>16</sup> J. TRONTO: *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care* (Routledge New York 1993) Hoofdstuk 4 en 5.

<sup>17</sup> A. BAART: *Een theorie van de presentie*. (Lemma Utrecht 2004) pp. 758.

<sup>18</sup> A. BAART: *Een theorie van de presentie*. (Lemma Utrecht 2004) pp. 758-759.

Daadwerkelijk *zorg dragen* en *zorgen voor* is fase twee. Dit is de fase waarin er afspraken met de opdrachtgever en de cliënt worden gemaakt, waar het traject in de steigers wordt gezet en zakelijk wordt afgetikt. Tronto koppelt hier de deugd van *verantwoordelijkheid* aan, zorgen dat de nood gelenigd wordt! Het vraagt om het inzetten van kennis en kunde om tot een goed advies te komen voor alle betrokken partijen. In het begeleiden naar het zoeken naar een nieuwe baan of bestemming wordt van de adviseur door opdrachtgever en cliënt verwacht dat deze expertise inbrengt en nieuwe zoek- en denkcrasters aanbrengt! De tochtgenoot die het pad voorlicht waarop zij samen lopen.<sup>19</sup> Maar deze fase vraagt ook om ingrijpen en bijsturen, doorpakken en doortasten. Evaluatie richt zich op de vraag: hoe kan ik mijn verantwoordelijkheid voor zowel de cliënt als opdrachtgever vormgeven, welke verantwoordelijkheden botsen en hoe wordt er een zinvolle beweging ingezet, vanuit een directe betrokkenheid? De derde fase is die van *zorgen*! De deugd van *competentie* is hierin onontbeerlijk. Een loopbaanadviseur die zichzelf niet kent en/of het vak niet beheerst zet daarmee een streep door goede zorg! Het is van belang dat de loopbaanadviseur ook present voor zichzelf kan zijn: hoe houd ik me bij mijn leest, hoe ga ik als presentiewerker om met kwetsbaarheid en intimiteit, welke interventies zijn nodig? Tot slot kan goede zorg alleen werkzaam zijn als de *zorg* ook *ontvangen* wordt. De deugd van *vertrouwen* maar ook *ontvankelijkheid* is hierin sturend. Zonder vertrouwen is er geen traject denkbaar! Het samen zoeken, betekenis geven en op weg zijn is een kwetsbaar proces. Het vraagt om receptiviteit en naastenliefde. Het gaat om dienstbare liefde aan individuele mensen, zoals Ricoeur het noemt.<sup>20</sup>

Kortom: de kwetsbaarheid die inherent is aan elk begeleidingstraject, kunnen we borgen en hoeden door te reflecteren op ons handelen. Heb ik gezien, ben ik alert geweest, heb ik mijn verantwoordelijkheden als adviseur gedragen of ben ik ervoor weggelopen, ben ik competent geweest om niet alleen de loopbaanvragen te begeleiden maar heb ik ook de onderstromen geraakt, is er oog en oor geweest voor het niet zichtbare en het onuitgesproken, heb ik in de relatie durven staan of heb ik de cliënt op afstand gehouden, heeft de ander de zorg kunnen ontvangen en heb ik mij als adviseur voldoende kunnen openen en geven, heb ik mijn cliënt kunnen ontvangen? Het zorgethisch model van Tronto kan zo als een moreel beraad in het klein gehanteerd worden. Ieder traject kan met aandacht door de loopbaanadviseur na afloop of zelfs tijdens het traject geëvalueerd worden. Dé loopbaanpraktijk bestaat niet, lazen we eerder, maar dé cliënt en dé opdrachtgever evenmin. In de loopbaanpraktijk gaat het om de een-op-een-relatie van cliënt en adviseur. Zij zijn niet alleen professioneel verbonden maar staan ook van mens tot mede-mens in relatie tot elkaar. Rien Slooter, een oude meester in het vak, heeft ooit gezegd: loopbaanadvies is eigenlijk alleen aandacht hebben voor de problemen van een medemens. Aandacht maar dan ook werkelijke intense persoonlijke aandacht, blijkt steeds weer de sleutel te zijn tot het succes.<sup>21</sup> En dat betekent ook: aandacht voor de eigen persoonlijke opstelling, voor de omgang met de cliënt en voor het proces waarin het advies uitmondt. Daarom kunnen zowel de presentietheorie als het zorgethisch model van Tronto van grote waarde zijn voor de loopbaanpraktijk!

---

<sup>19</sup> T. VAN KNIPPENBERG: *Tussen Naam en Identiteit. Ontwerp van een model voor geestelijke begeleiding* (Kok Kampen 1998) pp. 152.

<sup>20</sup> P. RICOEUR: 'Medemens en naaste', in A. Peperzak, *Politiek en geloof. Essays van Paul Ricoeur* (Utrecht 1968).

<sup>21</sup> T. CAMPAGNE, G. HAMAKER, E. DE WAARD: *Loopbaanadvies in de praktijk*. (Scriptum Schiedam 2000) pp. 27.



## **De loopbaanadviseur als normatieve reflectieve professional:**

Kunnen we tot slot nog eens bekijken over welke competenties loopbaanadviseurs moeten beschikken, die vanuit de presentie willen werken? Het certificeringsbureau, het Career Management Institute, van de Nederlandse Orde van Loopbaanadviseurs en Outplacement, hanteert in zijn toetsings- en erkenningsprocedure de Big Six.<sup>22</sup> Dit zijn de competentieprofielen die naar internationale maatstaven nodig zijn om tot weloverwogen beoordeling te komen. Concreet gaat het om: emotionele stabiliteit, extraversie, authenticiteit, realiteitszin, beoordelingszin en interpersoonlijke sensitiviteit. Dit betekent in de praktijk: in staat zijn tot inzicht en zelfinzicht, relativering en openheid, eigenheid en eigengereidheid (zich niet af laten leiden door vermeende opvattingen van anderen), kennis en wijsheid, empathie en vrij kunnen zijn van oordelen. Het is interessant om deze vereisten te leggen naast de lijst van competenties die Baart een professionele presentiewerker toeschrijft. Deze noemt hij de normatieve reflectieve professional.<sup>23</sup> Normatief reflectief duidt in zijn optiek op vrij worden van feitelijkheid en normatieve stelsels middels een reflectief proces van bevragen en onderzoeken, passen en meten, peilen en duiden: zo voorkomt de professional dat deze een onbezielde transportband van eigen begrippenkaders wordt. Niet alleen een grondig persoonlijk moreel beraad is dus van belang, maar ook de vrijheid om afstand te nemen van vastomlijnde kaders, morele regels en plichten. Normatief betekent dus ook vrij zijn van verwachtingen en verplichtingen, waardoor er een open communicatie mogelijk wordt met zowel opdrachtgever als cliënt: zo wordt het begeleiden van de ander een gezamenlijke zoektocht naar het goede. De loopbaanadviseur staat niet als een alles-wetende tegenover de cliënt en de opdrachtgever, maar als zoekende- naaste. Baart voegt daar nog radicaler aan toe: iemand die ontroerd en geraakt kan worden, iemand die net zo verward en kwaad kan zijn en die door deze emotioneel-affectieve reactiviteit de ander diens emoties gunt, hem daarin erkent en helpt deze onder ogen te zien en te articuleren. De professional wordt hierdoor transparant en voor de cliënt een duidelijke en gelijkwaardige gesprekspartner.

Uiteraard is dit een radicale stellingname waarmee Baart een van de belangrijkste heilige professionele huisjes omver schopt. Want wordt volgens de Big Six een loopbaanadviseur niet geacht overzicht en afstand te houden, om te kunnen beoordelen en te beslissen? De antennes mogen uitgezet worden echter zonder zichzelf te verliezen. De professionele distantie moet in acht gehouden worden. Het is not done als een loopbaanadviseur zich mee laat slepen in het verdriet van de cliënt, de afschrikwekkende pijn, de blijde verwondering en diepe vervoering. Als we echter Baart zouden volgen, dan zou de loopbaanadviseur de moed moeten hebben de distantie los te laten, als dat wordt gevraagd. Als er gesnakt wordt naar troost en nabijheid, naar meeleven en samen stil zijn. Als we de Big Six zouden aanvullen met de competentie van het aandachtig- zijn en je vrij voelen, dan krijgen we loopbaanadviseurs die zien waartoe ze bewogen worden en doen waartoe ze zich geroepen voelen. Dan valt elke kunstmatige begrenzing tussen mens- zijn en professional-zijn weg! Met andere woorden: Baart verruimt de professionaliteit, bezielt deze opnieuw en blaast met de presentie-adem nieuw leven in de relatie die een professional met de cliënt kán en mág hebben.

Misschien is het een uitnodiging voor iedere loopbaanadviseur naast de eigen competenties de persoonlijke waarden te formuleren van waaruit hij/zij werkt? Zo wordt de loopbaan professional herkenbaar in de persoonlijke bestaansethiek. Dat betekent dat de adviseur antwoord kan geven op vragen als: hoe kan ik als adviseur het goede of zelfs goedheid uitdragen? Wat drijft mij in het contact met de ander? Is het solidariteit,

---

<sup>22</sup> Op weblocatie [www.cminl.nl](http://www.cminl.nl)

<sup>23</sup> A. BAART: *Een theorie van de presentie*. (Lemma Utrecht 2004) pp. 830- 833.

ontvankelijkheid, zin willen geven of trouw willen zijn. Wat doet mij openen, toewijden, waarvoor wil ik mij lenen?<sup>24</sup> Deze vragen kunnen een persoonlijke grondhouding doen ontwikkelen van waaruit de morele werkprincipes nader vorm worden gegeven. Wie wil en kan ik voor je zijn als loopbaanadviseur én mens?

## Tot besluit

De presentietheorie van Andries Baart laat zien dat de professionele ontwikkeling van mensen die werkzaam zijn in mensgerichte beroepen niet zozeer ligt in het verder professionaliseren van de persoonlijke kennis en kunde maar er een appel wordt gedaan op het meer-mens-zijn-voor-de-ander. En dat betekent tevens: meer-mens-woorden. Presentie voorkomt dat de loopbaanadviseur een te nauwe en probleemgerichte focus hanteert waarbij de eigen streefdoelen overheersen en moeilijkheden die in het teken staan van oplossingen planmatig worden geïnterpreteerd en weggewerkt. Presentie werkt non- strategisch en non-instrumenteel, zij koerst op waarden en nabijheid en bewerkstelligt een verdere articulatie van de beleving. Hulpverlening vanuit de presentie is een relatie om-niet. Ze vraagt om geschoolde intuïtie, doordachte ervaringen, een klinische blik en degelijke kennis.<sup>25</sup> Door present te zijn kan de loopbaanadviseur niet alleen betekenis geven aan loopbaanvragen maar ook aan levensvragen die zich door het geven van aandacht kunnen ontsluiten. Zo kan de adviseur niet alleen vormgeven aan de loopbaanbegeleiding maar kan deze ook een rol vervullen in de geestelijke begeleiding.

Presentie geeft naast interventie de loopbaanadviseur de ruimte om op een andere manier in het vak te staan. En meer als medemens en naaste naar de cliënt en de opdrachtgever te kijken en te luisteren. Presentie is zo een vorm van spiritualiteit en menselijk beleven, van aanwezig zijn en betekenis geven aan werk en leven! Vrijblijvend is de keuze om zowel loopbaanadviseur als presentiewerker te zijn zeker niet. Het is een keuze voor zichtbaarheid én kwetsbaarheid: hier sta ik voor, daar ga ik voor, tot hier en niet verder! Het vraagt om reflectie op een dieper niveau: wie wil ik als adviseur zijn, wat wil ik voor anderen betekenen, waar ligt mijn bezielende bijdrage? Uitoefening van het vak koerst zo op de persoonlijke waarden van de loopbaanadviseur waarin de eigen bestaansethiek transparant wordt. Dit vraagt om zorgvuldig onderzoek op de eigen zin- en zijnsvragen. En het vraagt ook om zorgvuldige en systematische evaluatie van elk loopbaantraject. Hoe ver de verantwoordelijkheid van goede zorg reikt is daarom ook niet vooraf vast te stellen maar kan alleen in de concrete relationele context beoordeeld worden. Het model van Tronto kan hierin richtinggevend zijn. Als loopbaanadviseur is het kiezen voor presentie een blijvende uitdaging: het is omvormend en stimulerend! Hoe zou het ook anders kunnen: zouden loopbaanadviseurs zélf stil kunnen blijven staan als hun cliënten en hun loopbanen continu in beweging zijn?

---

<sup>24</sup> A. BAART: *Een theorie van de presentie*. (Lemma Utrecht 2004) pp. 760- 761.

<sup>25</sup> A. BAART: *Een theorie van de presentie*. (Lemma Utrecht 2004) pp. 725.