

## Thema Loopbaanontwikkeling (6)

### Loopbaanontwikkeling & inzetbaarheid van middelbaar opgeleide jongeren

# Jong geleerd... is oud gedaan?

Middelbaar opgeleide jongeren vormen een belangrijke groep in Nederland, maar er is weinig bekend over hun loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid. Dit artikel presenteert de resultaten van een interviewstudie, bedoeld om meer inzicht te genereren ten behoeve van ondersteuning van deze doelgroep.

Jos Akkermans

M.m.v. Dr. V. Brenninkmeijer en Dr. M.C.W. Peeters, Universiteit Utrecht

De laatste decennia is het beeld van de loopbaan drastisch veranderd. Vroeger waren werknemers doorgaans hun leven lang bij één werkgever werkzaam en waren ze voor ontwikkelingsmogelijkheden ook sterk afhankelijk van deze werkgever. Tegenwoordig wordt de loopbaan steeds meer grenzeloos: mensen wisselen vaker en sneller van werkgever en ze nemen de ontwikkeling van hun carrière steeds meer in eigen hand (Kuijpers, Schyns & Scheerens, 2006; Arthur, Inkson & Pringle, 1999; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Het idee van de 'boundaryless career' wint om deze reden aan belangstelling (Eby, Butts & Lockwood, 2003). Centraal hierbij staat dat werknemers niet langer aan één organisatie gebonden zijn. Er wordt hierbij steeds meer proactiviteit, eigen initiatief en loopbaanplanning verwacht om de loopbaan succesvol vorm te kunnen geven, met meer mobiliteit en inzetbaarheid als gevolg.

Ook de Nederlandse arbeidsmarkt is onderhevig aan veranderingen, waarbij iedereen te maken krijgt met toenemende concurrentie en onzekerheid. De recente economische crisis in Nederland maakt deze problematiek nog belangrijker, aangezien de situatie op de arbeidsmarkt aanzienlijk is verslechterd en het aantal banen, naar ver-

wachting, nog niet meteen zal toenemen (Aneima, 2009; UWV, 2010). Ook de werkloosheid onder middelbaar opgeleide jongeren is hoog: van alle mbo-gediplomeerden die zich sinds het schooljaar 2008-2009 op de arbeidsmarkt aanbieden, is maar liefst 13,6 procent werkloos (Meng, Huijgen & Ramaekers, 2010). Een belangrijk deel (circa 40 procent) van de Nederlandse arbeidsmarkt wordt gevormd door middelbaar opgeleide jongeren, die met hun vakspecialistische kennis

## *13% van de mbo-gediplomeerden is werkloos*

als de motor kunnen worden gezien van deze arbeidsmarkt en haar innovatievermogen (MBO Raad, 2008). Echter, er is nog relatief weinig bekend over de huidige situatie en kansen van de middelbaar opgeleide jongeren op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Dit alles leidt tot de volgende vraagstelling: *'Hoe kunnen middelbaar opgeleide jongeren getypeerd worden met betrekking tot hun loopbaanontwikke-*

Interviews		Aantal
Leidinggevenden	Philips, NUON	2
HR-professionals & Practitioners	Randstad, KPC Groep, Philips	3
Opleidingscoördinatoren & Trainers	Sappi, NedCar	2
Bedrijfsartsen	ArboNED	1
Re-integratiebureaus	ChainWorks, Salto, Fith	3
Opleidingsinstellingen	Wellantcollege, Helicon	2
Vakbonden	CNV Jong, FNV Jong, VNO/NCW	3
Wetenschappers	Universiteit Maastricht, Universiteit Tilburg (OSA), Universiteit Amsterdam	3
Ministeries	SZW, VROM	2
Overig	JOB, CWI, ProMBO	3
Discussiegroepen		Aantal
Mbo-scholieren Groep 1	Helicon	14
Mbo-scholieren Groep 2	Helicon	3
Mbo-scholieren Groep 3	Helicon	7
Recent Gestarte Jongeren Groep 1	Alliander	7
Recent Gestarte Jongeren Groep 2	Alliander	12

\*\*Opmerking: 2 respondenten hadden een dubbele functie, waardoor het totale aantal in de tabel 24 is.  
Tabel 1. Overzicht van deelnemers Interviewstudie en Discussiegroepen

ling en inzetbaarheid en op welke manier kan deze informatie als input dienen voor toekomstige ondersteuning?’

### Interviews en discussiegroepen

In het kader van de vraagstelling is een interviewstudie uitgevoerd bij een groep relevante stakeholders (N=22). Ook zijn er vijf discussiegroepen georganiseerd met mbo-scholieren en recent gestarte jonge werknemers om ook hun visie te krijgen op de hierboven geschetste thematiek (N=43). In tabel 1 staan details over de deelnemersgroep.

Het interviewprotocol was *semigestructureerd*: de introductie en de vragen waren voorgeschreven in een protocol (zie kader 1), maar de vragen werden wel bewust opengelaten om de deelnemers zelf te kunnen laten bepalen welke informatie voor hen het belangrijkste was.

Alle interviews zijn opgenomen en zorgvuldig uitgewerkt en geanalyseerd door de onderzoekers. De belangrijkste bevindingen van deze studie worden gerapporteerd aan de hand van vier knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen. We sluiten af met een conclusie, waar de bevindingen worden gekoppeld aan een concreet toekomstig ondersteuningsproject.

### Knelpunt 1: Complexiteit van keuzes maken

Een door veel geïnterviewden gemaakte opmerking is dat er een grote toename is in het aantal verschillende mbo-opleidingen. Ook zijn er voor scholieren steeds meer keuzemomenten, wat kan leiden tot een ‘informatie overload’ bij de scholieren. Een eerder onderzoek van Hiteq (2009) toonde aan dat maar liefst de helft van de mbo-scholieren te maken heeft met *information overloads*. Niet alleen komen er steeds meer opleidingen, maar deze zijn ook in toenemende mate specifiek en niet altijd kansrijk voor de arbeidsmarkt. Deze wildgroei aan opleidingen maakt het moeilijk voor scholieren om een keuze te maken die past bij hun interesses en die ook een goed vooruitzicht geeft op een plek op de arbeidsmarkt. Het gevolg hiervan is volgens de werkgevers dat veel mbo-scholieren ofwel voortijdig stoppen met hun opleiding en op zoek gaan naar iets anders, ofwel een diploma hebben dat ze ver-

## Kernvragen Interviewprotocol

Hoe zou u de huidige situatie omschrijven van jonge werknemers op de arbeidsmarkt?

- Ziet u deze situatie als problematisch? Zo ja: in welk opzicht?
- Is er een specifieke groep die een verhoogd risico loopt?
- Is er een specifieke sector/branche die een verhoogd risico loopt?

Wat zijn de oorzaken van de problemen die u geschetst heeft?

- Wat zijn de oorzaken op het niveau van de persoon?
- Wat zijn de oorzaken op het niveau van de bedrijven en scholen?
- Wat zijn de oorzaken op het niveau van de maatschappij als geheel?

Wat zijn mogelijke oplossingen van deze problemen?

- Wat zijn de oplossingen op het niveau van de persoon?
- Wat zijn de oplossingen op het niveau van de bedrijven en scholen?
- Wat zijn de oplossingen op het niveau van de maatschappij als geheel?

Wordt er op dit moment al beleid gevoerd om deze situatie te verbeteren?

- Zijn er al maatregelen die genomen worden door de betrokken partijen?
- Is er beleid op dit gebied?

## Citaten Knelpunt 1: Complexiteit van keuzes maken

‘De helpende hand in het beroepsonderwijs is minimaal. Het begeleiden van leerlingen is meer gericht op de studievoortgang en het behalen van het diploma, dan op het langetermijnperspectief. *Learning for living*.’

‘Ik weet wel wat ik nu leuk vind, maar ik weet nog niet wat ik later wil gaan doen.’

‘Hoe moet ik weten wat ik later wil als ik daar nu niet bij geholpen word?’

‘Het kiezen voor een opleiding is eigenlijk een grote gok.’

‘Er is een totale wildgroei aan verschillende mbo-opleidingen.’

volgens niet goed in kunnen zetten om een baan te krijgen.

De mbo-scholieren geven bovendien aan dat zij wel veel ondersteuning ontvangen vanuit hun opleidingen, maar dat deze vaak onvoldoende gestructureerd is; wederom een overeenkomst met het hierboven genoemde onderzoek van Hiteq. Ook is de begeleiding onvoldoende gericht op het maken van loopbaankeuzes. Hierdoor vinden de jongeren het moeilijk om goede keuzes te maken, te meer omdat ze ook aangeven het gevoel te hebben dat ze steeds meer en steeds vaker moeten kiezen.

De toenemende diversiteit aan opleidingen en het tekort aan gerichte begeleiding, zorgt ervoor dat er bij deze jongeren vaak uitstelgedrag ontstaat: er wordt weinig verantwoordelijkheid genomen voor de eigen loopbaan, want ‘het komt nog wel’. De wil is er wel om in actie te komen en ze beseffen veelal wel dat het belangrijk is om bezig te zijn met hun loopbaan, maar daadwerkelijke acties worden er veelal niet aan gekoppeld. Het is essentieel om hier een gerichte ondersteuning in aan te bieden, waarbij de jongeren gestimuleerd dienen te worden na te denken over hun *motieven* en hun *kwaliteiten*. Door hier over na te denken en in bijvoorbeeld een groepssetting over te brainstormen, kan er al een veel concreter beeld ontstaan over wat ze echt belangrijk vinden en wat ze willen bereiken, zodat ze het moeilijke keuzeproces bewuster ingaan en hierdoor een overload kunnen voorkomen.

## Knelpunt 2: Slechte aansluiting tussen opleidingen en arbeidsmarkt

Een tweede knelpunt in de arbeidssituatie van middelbaar opgeleide jongeren heeft te maken met de aansluiting van de mbo-opleidingen op de arbeidsmarkt. Ook dit knelpunt wordt door veel geïnterviewden, vanuit vrijwel alle hoeken van het deelnemersveld, benoemd. De oorzaken hiervoor worden door de betrokken partijen echter niet zo eenduidig naar voren gebracht.

Vanuit de werkgevers, trainers en HRM wordt benadrukt dat de middelbare beroepsopleidingen te weinig expliciet gericht zijn op de eisen vanuit de arbeidsmarkt. Scholieren krijgen wel veel vaardigheden en vakkennis mee, maar ze missen vaak belangrijke competenties, zoals sociale omgang met collega's en kunnen werken onder een leidinggevende. Er zou tijdens de opleidingen dus een betere balans moeten zijn tussen vakinhoudelijke kennis en werknemerscompetenties. Volgens de werkgevers is het daarom van belang dat mbo-opleidingen hier meer aandacht aan gaan besteden, bijvoorbeeld door contact te zoeken met het bedrijfsleven, wellicht door excursies te organiseren naar de bedrijven.

Vanuit de opleidingsinstellingen en vanuit de vakbonden wordt echter aangegeven dat er al veel aandacht wordt besteed aan de aansluiting tussen hun opleiding en de arbeidsmarkt. Zij geven daar-

## Het bedrijfsleven moet zichzelf zichtbaar maken

bij aan dat het bedrijfsleven meer zou mogen investeren om zichzelf zichtbaar te maken in de opleidingen, door bijvoorbeeld presentaties te komen geven op ROC's en daarbij ook duidelijk te maken wat zij verwachten van toekomstige werknemers.

Een verbeterde aansluiting kan ook leiden tot het verbeteren van de match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Er blijkt volgens alle betrokken partijen op dit moment in bepaalde branches een grote verzuim te zijn (met name de administratieve sector, het zogenaamde ‘schone werk’), terwijl andere branches staan te springen om nieuwe werknemers (bijvoorbeeld de zorg en techniek). Een belangrijke oorzaak is dat veel jongeren kiezen ‘wat ze leuk vinden’ en daarbij

## Citaten Knelpunt 2: Slechte aansluiting tussen opleidingen en arbeidsmarkt

‘Door de veranderende eisen die gelden in bedrijven, worden er nu ook andere eisen aan werknemers gesteld. Scholen hollen daar steeds maar achteraan.’

‘De bedrijven zouden veel meer moeten investeren in het uitdragen van hun boodschap op de scholen, daarmee binden ze toekomstige werknemers.’

‘Opleidingen staren zich te vaak blind op toetsen en resultaten, terwijl er juist meer aandacht besteed zou moeten worden aan vaardigheden die op de arbeidsmarkt belangrijk zijn.’

‘Leerlingen hebben bedrijfsbezoekjes nodig om echt te weten wat hier speelt.’

minder rekening houden met het toekomstperspectief van die keuze. Bovendien overschatten ze zichzelf mogelijk, omdat ze vaak het liefst in een zo kort mogelijke tijd een hoge positie willen hebben met een goed salaris. Van een lange termijn arbeidsmarktorientatie is vaak nog nauwelijks sprake; het toekomstige werk is nog ‘ver van hun bed’.

De loopbaanplanning en inzetbaarheid van de mbo-scholieren lijkt te lijden onder de onvoldoende aanwezige match tussen opleidingen en arbeidsmarkt, en om die reden zou het belangrijk zijn om deze te verbeteren. Bedrijven die een presentatie komen geven op mbo-scholen en bedrijfsbezoeken ‘in het veld’ zijn sterke aanknopingspunten om een realistischer arbeidsmarktperspectief te schetsen bij de jongeren.

### **Knelpunt 3: Kortetermijnvisie en onrealistisch optimisme**

Het hiervoor genoemde uitstelgedrag komt ook voort uit het gegeven dat er onder de jongeren veelal een kortetermijnvisie heerst: ‘het komt nog wel’. Het resultaat hiervan is dat zij tijdens hun opleiding slechts beperkt bezig zijn met hun toekomstbeeld en toekomstdoelen. Dit resultaat schetst een ander beeld dan het eerder geciteerde Hiteq onderzoek, waarin aangegeven wordt dat mbo-scholieren relatief veel kijken naar kansen op de externe arbeidsmarkt.

Het gebrek aan een langetermijnvisie komt vooral terug bij scholieren die zich in de laatste fase van hun mbo-opleiding bevinden. Deze scholieren geven zelf aan dat ze zich veelal richten op het einde van hun opleiding, wat daarna komt ‘zien ze dan wel weer’. Ze geven aan dat ze wel degelijk beseffen dat het belangrijk is om actief bezig te zijn met hun werk in de toekomst, maar het ontbreekt aan daadwerkelijke acties en initiatief omdat ze niet goed weten hoe ze dit aan moeten pakken. Vanuit de opleidingen, werkgevers en de vakbonden wordt dit ook herkend: de zelfredzaamheid van scholieren schiet veelal tekort en daardoor eindigt hun toekomstvisie bij het einde van hun opleiding. Dit heeft uiteinde-

lijk tot gevolg dat er aan het einde van die opleiding nog weinig concrete plannen zijn voor de toekomst, waardoor er vaak ofwel nog meer uitstelgedrag volgt, ofwel een keuze voor een vervolgopleiding of baan die later niet blijkt te bevallen.

## *‘Wat ik later wil worden? Dat zie ik dan wel!’*

Een bijkomend gegeven is dat de jongeren zichzelf regelmatig overschatten op het moment dat zij op de arbeidsmarkt komen. Ze realiseren zich vaak in onvoldoende mate dat ze eigenlijk nog heel weinig kunnen op het moment dat ze net starten met werken, waardoor ze onrealistische verwachtingen hebben die dan bijgesteld dienen te worden. Ook hier lijkt het besef echter wel aanwezig bij de jongeren dat er omstandigheden zijn op de arbeidsmarkt die de situatie voor hen kunnen verslechteren (de economische crisis bijvoorbeeld), maar een gevoel van betrokkenheid hierbij ontbreekt. Dit uit zich bij de jongeren in het idee dat deze omstandigheden wel op anderen van toepassing zijn, maar niet op henzelf. Een fenomeen dat in de psychologie wordt aangeduid met de term *onrealistisch optimisme*. Wanneer dit vervolgens leidt tot tegenslagen als blijkt dat het niet zo eenvoudig is als verwacht, volgt vaak een grote teleurstelling, waar ze moeilijk mee om kunnen gaan. Deze teleurstellingen bemoeilijken de start op de arbeidsmarkt.

Het lijkt belangrijk dat de mbo-scholieren al tijdens hun opleiding gericht begeleid en ondersteund worden met betrekking tot de match tussen hun loopbaanplannen en de situatie op de arbeidsmarkt. Hierbij is het belangrijk dat er concreet gezocht wordt naar de mogelijkheden voor toekomstig werk en dat dit gespiegeld kan worden aan de eigen interesses en doelen voor de toekomst. Als dit in bijvoorbeeld coachingsessies of trainingen gestimuleerd wordt, kan het de kortetermijnvisie mogelijk verminderen en kan dit het ‘gat’ tussen school en werk helpen overbruggen.

### **Knelpunt 4: Behoeftte aan ervaring**

Goed voorbereid zijn op de start op de arbeidsmarkt is dus een belangrijk gegeven om de start te kunnen faciliteren. Er is nog een belangrijke factor die dit kan stimuleren: ervaring opdoen. Mbo-scholieren geven aan dat zij naast inhoudelijke en theoretische (vak- en loopbaan)kennis, vooral veel behoefte hebben aan ‘doen’. Ze leren pas echt wat ze wel en niet leuk vinden op het moment dat ze er direct mee geconfronteerd worden in een praktijksituatie.

### *Citaten Knelpunt 3: Kortetermijnvisie*

‘Jongeren hebben vaak geen idee wat ze willen.’

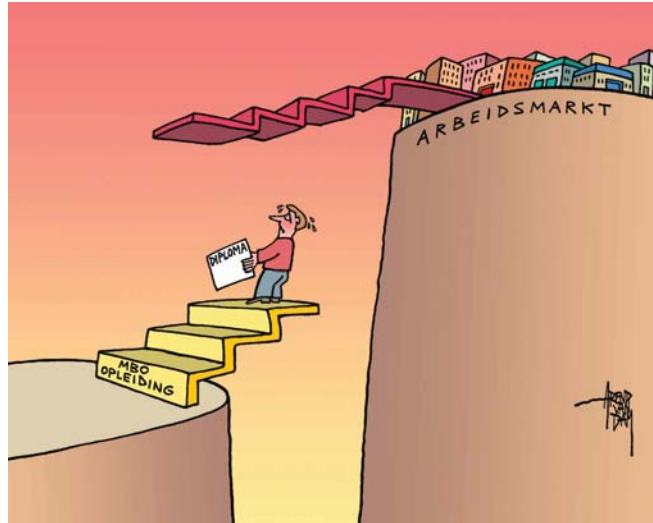
‘Een loopbaan is geen race, maar een reis.’

‘Het is zorgelijk dat jongeren niet nadenken over wat ze willen met hun loopbaan.’

‘Wat ik later wil worden? Dat zie ik dan wel!’

‘Natuurlijk is mijn toekomst belangrijk, maar waar moet ik beginnen?’

‘Eigenlijk kom ik er nu, na vier baantjes, pas achter wat ik echt leuk vind.’



Het belang van stages wordt door de scholieren benadrukt. Door de 'veilige schoolmuren' te verlaten en 'echt' aan de slag te gaan, merken ze pas wat wel en wat niet bij hen past. Ook leren ze de arbeidsmarkt beter kennen, met de bijbehorende eisen en wensen die van daaruit aan hen gesteld worden. De scholieren en starters geven dan ook aan dat ze pas tijdens hun stage echt een duidelijk gevoel kregen van wat ze wilden gaan doen na hun opleiding. Of in ieder geval wat ze zeker niet wilden gaan doen! Hoewel stages in mbo-opleidingen niet ontbreken, vinden mbo-scholieren

Hiermee hangt samen dat er vanuit het bedrijfsleven ook veel vraag is naar ervaring bij werving en selectie van jong personeel. Het liefst nemen bedrijven 'jonge mensen met veel ervaring' aan, wat het voor starters extra moeilijk maakt om geschikt werk te vinden. Zowel de starters zelf als de vakbonden en HR-professionals zijn van mening dat bedrijven hierin een andere weg zouden moeten vinden, waarin ze zelf meer gaan investeren in de opleiding en (door)ontwikkeling van jong personeel, aangezien dat op dit moment nog in onvoldoende mate gebeurt. De basisvak-kennis is vaak prima wanneer mbo-scholieren afgestudeerd zijn, maar juist specifieke werkgerelateerde competenties (zoals sociale vaardigheden en het nemen van verantwoordelijkheden) moeten nog geleerd worden. Meer gerichtheid op duurzame inzetbaarheid (*employability*) creëert voor alle betrokken partijen een gunstige situatie: de starters vinden gemakkelijker een baan en de bedrijven hebben enthousiast en jong personeel dat ze aan zich kunnen binden.

## Ze leren pas echt wat ze wel en niet leuk vinden in een praktijksituatie

dat ze nu vaak nog te weinig verschillende typen werk ervaren en daardoor niet alles zien wat ze zouden willen zien. De scholieren en starters benadrukken dan ook dat zij stage een essentieel onderdeel van hun opleiding vinden en dat hier ook op het vmbo al veel meer mee gewerkt zou kunnen worden. Zo kunnen de bestaande 'snuffelstages' uitgebreid worden, zodat vmbo-scholieren al een duidelijker beeld hebben voordat ze een keuze voor hun vervolgopleiding gaan maken.

### Citaten Knelpunt 4: Behoefte aan ervaring

'Ik zou graag meer snuffelstages kunnen volgen, dan weet ik beter wat ik wel of niet wil gaan doen.'

'De leukste plekken zijn altijd het snelst bezet.'

'Stages zijn een onmisbare voorbereiding op het echte werk.'

### Conclusie

De conclusie uit het voorgaande betoog is dat het voor middelbaar opgeleide jongeren op dit moment niet eenvoudig is om de stap te maken van hun opleiding naar de arbeidsmarkt. Zowel tijdens de opleiding als tijdens de startfase van hun werkende leven zijn er knelpunten die het voor hen moeilijk maken om een succesvolle start te maken. Veelal ontbreekt bij veel jongeren nog het besef van hun eigen loopbaan en ontbreken ook de competenties om deze actief vorm te geven. Dit resulteert in een verminderde inzetbaarheid, zelfredzaamheid en zelfvertrouwen, wat uiteindelijk weer kan leiden tot meer verzuim en uitval en ook minder prestaties en welzijn op het werk. Het is duidelijk dat er behoefte is aan ondersteuning voor deze jongeren, om ze een handje te helpen voorafgaand aan, en tijdens hun start op de arbeidsmarkt.

## Aanbeveling

Mede naar aanleiding van deze interviewstudie is de nieuwe preventieve groepstraining *Career-SKILLS* ontwikkeld. Deze training is ontwikkeld door de Universiteit Utrecht, in samenwerking met TNO Kwaliteit van Leven te Hoofddorp en vormt een nieuw element in de bestaande SKILLS methodiek die al jaren succesvol wordt toegepast in Nederland. De SKILLS trainingsmethodiek is een van de weinige methodieken waarvan de effectiviteit wetenschappelijk is aangetoond (o.a. Blonk & Brenninkmeijer, 2005; Vinokur, Schul, Vuori & Price, 2000). De training is erop gericht mbo-scholieren in de eindfase van hun opleiding en middelbaar opgeleide starters ondersteuning te bieden op het gebied van hun loopbaanontwikkeling. Door ze aan de hand van oefeningen, brainstormsessies en discussies aan de slag te laten gaan met zes *loopbaancompetenties* wordt hun zelfvertrouwen, zelfredzaamheid en inzetbaarheid verhoogd, waardoor ze sterker in hun schoenen komen te staan en een betere start kunnen maken in hun loopbaan. Tijdens de training gaan ze aan de slag met vragen als 'wat vind ik echt belangrijk en leuk in mijn werk?', 'waar ben ik goed in?', 'wie ken ik en hoe kunnen die mensen me helpen?', 'hoe kan ik aan anderen laten zien wat mijn kwaliteiten zijn?', 'hoe kan ik doelen stellen en uitwerken?' en 'hoe zoek ik zelf naar mogelijkheden voor werk?' Op basis van literatuuronderzoek is een voorselectie gemaakt voor de loopbaancompetenties, waarna de bevindingen van de interviewstudie een belangrijke rol hebben gespeeld in de keuze voor de zes competenties die opgenomen zijn in deze training: *reflectie op motivatie* (weten wat je wilt, wat je belangrijk vindt), *reflectie op kwaliteiten* (weten wat je krachten en ontwikkelpunten zijn), *netwerken* (kunnen opbouwen en uitbreiden van een netwerk), *zelfprofilering* (laten zien wat je kunt), *loopbaansturing* (actief plannen van de loopbaan en stellen van doelen) en *werkexploratie* (actief op zoek gaan naar mogelijkheden op de arbeidsmarkt). De CareerSKILLS training beslaat vier dagdelen, met een terugkomdag na een maand. In het najaar van 2010 zal deze voor het eerst op grotere schaal worden uitgevoerd in het bedrijfsleven en een ROC. Aansluitend zal een effectstudie worden uitgevoerd.

De CareerSKILLS training kan een bijdrage leveren aan het verbeteren van de huidige situatie van middelbaar opgeleide jongeren op de Nederlandse arbeidsmarkt. Gezien het grote belang van deze doelgroep voor de arbeidsmarkt, zou de training bij bedrijven en bij ROC-instellingen een belangrijke rol kunnen gaan spelen bij de loopbaanbegeleiding van leerlingen en van startende werknemers. Zij zouden op deze manier meer loopbaanbewustzijn en daadkracht kunnen ontwikkelen. Ze kunnen daardoor beter belang-

rijke keuzes maken, beter anticiperen op en omgaan met tegenslagen en een grotere mate van zelfredzaamheid en zelfvertrouwen krijgen, waardoor ze op langere termijn duurzaam inzetbaar worden.

Is jong geleerd nu inderdaad oud gedaan? Het is in ieder geval duidelijk dat een goede start essentieel is voor een succesvolle loopbaan op lange termijn. Op dit moment is dit echter nog onvoldoende het geval. Jong leren is een goede basis om ook 'oud' te kunnen en willen ontwikkelen en dat is zeker de moeite waard om in te investeren! ●

## Literatuur

- Anema, J.R. (2009). **Kredietcrisis en flexibilisering van de arbeidsmarkt: kans of bedreiging?** Verkregen op 12 juni 2010 van <http://resources.metapress.com.proxy.library.uu.nl/pdfpreview.axd?code=nm73u8r4020h017&size=largest>.
- Arthur, M.B., K. Inkson & J.K. Pringle (1999). **The New Careers: Individual Action & Economic Change**. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Blonk, R.W.B. & V. Brenninkmeijer (2005). Experimenteren in activering. In E. de Vos & J. van Genabeek (Eds.), **Verraderlijk effectief: Prestatiemeeting van reïntegratie en activering** (pp. 141-163). Amsterdam: Plantijn Casparie.
- Eby, L.T., M. Butts & A. Lockwood (2003). Predictors of Success in the Era of Boundaryless Career. **Journal of Organizational Behaviour**, **24** (6), 689-708.
- Heijde, C.M. van der & B.I.J.M. van der Heijden (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. **Human Resource Management**, **45**, 449-476.
- Hiteq (2009). **Kenmerkend mbo**. Verkregen op 19 juli van [http://www.hiteq.org/cms/publish/content/downloaddocument.asp?document\\_id=235](http://www.hiteq.org/cms/publish/content/downloaddocument.asp?document_id=235).
- Kuijpers, M.A.C.T., B. Schyns & J. Scheerens (2006). Career Competencies for Career Success. **The Career Development Quarterly**, **55**, 168-178.
- MBO Raad (2008). **MBO, fundament onder de arbeidsmarkt**. Verkregen op 23 april van <http://www.mboraad.nl/Asset.aspx?q=pMjTNI45DBB3rk7aZyTUyL1ZwcP%2fkzaDkKhXjYyLrX8T9ORZ3FLyaZmL%2bGY9s7OxeABukFiPwx%2blGKZAgi8vi%2bA%3d%3d>.
- Meng, C., T. Huijgen & G. Ramaekers (2010). **MBO-diploma in tijden van crisis. Doorleren of werk zoeken?** Verkregen op 23 april van [http://www.roa.unimaas.nl/pdf\\_publications/2010/ROA\\_R\\_2010\\_2.pdf](http://www.roa.unimaas.nl/pdf_publications/2010/ROA_R_2010_2.pdf).
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) (2010). **Arbeidsmarkt herstelt zich voorzichtig. Eerst nog daling aantal banen in 2010**. Op 12 juni 2010 verkregen van [http://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/persberichtenoverzicht\\_2010/Arbeidsmarkt\\_herstelt\\_zich\\_voorzichtig\\_Eerst\\_nog\\_daling\\_aantal\\_banen\\_in\\_2010.aspx](http://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/persberichtenoverzicht_2010/Arbeidsmarkt_herstelt_zich_voorzichtig_Eerst_nog_daling_aantal_banen_in_2010.aspx).
- Vinokur, A.D., Y. Schul, J. Vuori & R.H. Price (2000). The role of organizational behavior research on work-related issues of health and well-being two years after a job loss: long term impact of the JOBS program on reemployment and mental health. **Journal of Occupational Health Psychology**, **5**, pp. 32-47.



**Jos Akkermans MSc** is promovendus bij Arbeids- en Organisationspsychologie in Utrecht. Hij doet onderzoek naar het welzijn van middelbaar opgeleide jongeren en het stimuleren van hun loopbaanontwikkeling met de CareerSKILLS training. E-mail: [t.j.akkermans@uu.nl](mailto:t.j.akkermans@uu.nl)