



# Effectiviteit in loopbaanbegeleiding

*Wat werkt en waarom?*

---

Jouke Post

Als beginnend professional was ik altijd al nieuwsgierig naar de vraag wat er na het relatief kortcyclische proces van dienstverlening, ooit door een collega treffend getypeerd als een 'broodje beroepskeuze', was gebeurd met het advies: was de cliënt daadwerkelijk gaan doen wat in het eindgesprek als de beste of meest optimale route naar voren was gekomen?

Het kunnen presenteren van ‘bewijsmateriaal’ of ‘evidence’ voor de resultaten van loopbaanbegeleiding wordt steeds meer gezien als de spil van verdere professionalisering en positionering van het vakgebied (Van Vianen et al., 2020). De vraag naar de (kosten)effectiviteit van interventies, al dan niet door de overheid gefinancierd, wordt steeds vaker gesteld. Te denken valt bijvoorbeeld aan de recente subsidie-regeling voor het Ontwikkeladvies. Concreet gaat het dan om vragen als: leiden loopbaaninterventies op de korte, maar ook op de langere termijn tot effecten? En welke effecten zouden dan mogen of zelfs moeten worden verwacht? In dit artikel sta ik achtereenvolgens stil bij de volgende vragen:

- Wat wordt verstaan onder effectiviteit en een evidence-based praktijk?
- Welke onderzoeksmethoden zijn relevant voor een evidence-based praktijk?
- Welke verschillende soorten effecten kunnen worden onderscheiden?
- Wat is vanuit de literatuur bekend over de effecten van loopbaanbegeleiding?
- Hoe is deze kennis vertaald in het onderzoek naar de effecten van loopbaanchecks, zoals dat op dit moment door Saxion en partners wordt uitgevoerd?

### ***Wat wordt verstaan onder effectiviteit en/of een evidence-based (loopbaan)praktijk?***

Het onderzoek naar loopbaanchecks van Saxion en partners is gericht op de effectiviteit van de inzet en het gebruik van loopbaanchecks. Dat betekent dat het onderzoek zich afspeelt in de context van de zogenaamde ‘evidence-based practice’. Deze term stamt uit het eind van de 20e eeuw. In de medische wereld ontstond aandacht voor een waargenomen kloof tussen de uitgevoerde behandeling en de wetenschappelijke kennisbasis. Het concept verspreidde zich gaandeweg naar andere gezondheids- en hulpverleningsberoepen, en ook naar onderwijs, management en dienstverlening.

Evidence-based practice kan worden gedefinieerd als “het gebruik van het actuele en beste bewijsmateriaal bij het nemen van beslissingen met betrekking tot

het welzijn van gebruikers van diensten” (Robertson, 2020). Robertson beschrijft het als een proces met vijf fasen:

- (i) het formuleren van een praktijkvraag;
- (ii) het zoeken naar het beste beschikbare bewijs;
- (iii) het beoordelen van het bewijs;
- (iv) het toepassen van de resultaten;
- (v) het evalueren van het resultaat.

Er zit een aantrekkelijke logica en eenvoud in dit (proces)model. Ook Maarten Freriks (2018) noemt de medische beroepsgroep als lichtend voorbeeld voor het vakgebied van de loopbaanbegeleiding. Tegelijkertijd is er door verschillende auteurs in het vakgebied van de loopbaanbegeleiding (Plant, 2012; Post, 2018) gewezen op het in hun ogen te simplistische (medische) beeld dat achter dit model schuilgaat.

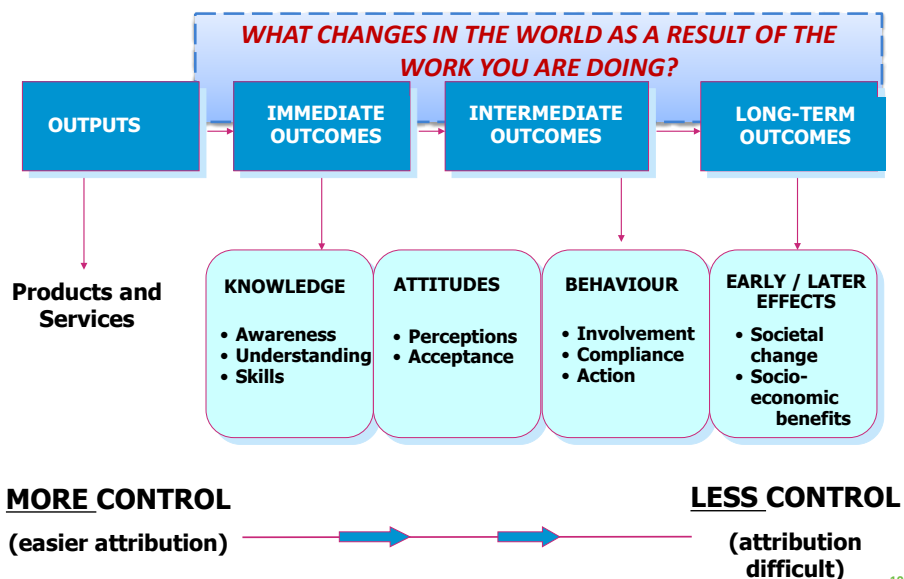
### ***Welke onderzoeksmethoden zijn relevant voor een evidence-based praktijk?***

Het is zinvol allereerst stil te staan bij het soort onderzoeksmethoden dat kan worden gehanteerd. Het meest overtuigende evaluatieve onderzoek is dat waarbij de gevonden effecten met zekerheid aan de interventie kunnen worden toegeschreven. Bewijs voor effectiviteit kan volgens Hughes & Gration (2009) worden vastgesteld op een vijftal verschillende niveaus:

**Niveau 1.** Opinieonderzoek, waarbij gebruikers van begeleidingsdiensten feedback geven over de waargenomen effecten van de diensten die zij hebben ontvangen.

**Niveau 2.** Studies met uitkomstmaten zonder zogenaamde ‘controlegroepen’. Controlegroepen laten zien wat er zou zijn gebeurd zonder de begeleidingsinterventie. Als er geen gegevens over deze controlegroep beschikbaar zijn, kan geen causaliteit worden toegeschreven.

**Niveau 3.** Studies met uitkomstmaten met zwakke controlegroepen. Deze zijn robuuster dan niveau 2,



10

Figuur 1. Overzicht van relevante factoren bij evidence-based werken. The evidence that tells our story... or does it? (Uit een presentatie op het Canadese loopbaancongres Cannexus 2021)

maar er kunnen nog steeds kanttekeningen bij de resultaten worden geplaatst.

**Niveau 4.** Studies met uitkomstmaten met controle door berekening. Hier worden multivariate statistische technieken gebruikt om retrospectief te controleren voor degenen die wel en die niet aan begeleidingsinterventies zijn blootgesteld.

**Niveau 5.** Experimentele studies met een controlegroep. Klassiek houdt dit in: willekeurige toewijzing aan begeleide groepen en niet-begeleide groepen (placebo's).

Er zijn in het vakgebied van loopbaanbegeleiding weinig voorbeelden van onderzoeken die verder gaan dan niveau 2. Loopbaandienstverlening is moeilijk te standaardiseren omdat het zich aanpast aan individuele behoeften; het gaat veelal om maatwerk. Verschillende cliënten kunnen behoefte hebben aan verschillende soorten begeleiding of informatie (Hooley,

2014). Qua onderzoeksontworp maakt dit ze tot complexe interventies, met name het kunnen isoleren van het effect van interventies en het identificeren van de 'actieve' ingrediënten.

**Welke verschillende soorten effecten kunnen worden onderscheiden?**

Robertson (2020) geeft een handzaam en actueel overzicht van de verschillende soorten uitkomsten in loopbaanbegeleiding:

- **Niveaus van analyse**  
Uitkomsten of effecten kunnen worden gedefinieerd op het niveau van de loopbaanprofessionaal, op het niveau van de (eind)gebruiker (de zogenaamde 'user voice', dus de leerling, werkende of werkzoekende) en op het niveau van (overheids)beleid.
- **Kortetermijn- en langetermijnuitkomsten**  
Er worden vier soorten uitkomsten onderscheiden (Kirckpatrick, 1994): de reactie op de dienst

(bijvoorbeeld tevredenheid van gebruikers), leerresultaten, gedragsverandering en lange-termijnresultaten (bijvoorbeeld economische uitkomsten, zoals minder werkloosheid).

- **Kwantitatieve en kwalitatieve uitkomsten**  
Kwantitatieve uitkomsten worden bepaald door een 'criterium' te kiezen en dat vervolgens te meten door middel van een meetinstrument. Kwalitatieve uitkomsten (via bijvoorbeeld interviews) hebben voor veel (onderzoekende) professionals de voorkeur, maar zijn desondanks ondervetgenwoordigd in de literatuur.
- **Subjectieve en objectieve uitkomsten**  
Objectieve uitkomstmaten worden uitgedrukt in indicatoren als salaris en status. Subjectieve criteria verwijzen naar bijvoorbeeld de individuele waardering van de eigen loopbaan. Een soortgelijk onderscheid wordt soms gemaakt tussen 'harde' en 'zachte' uitkomsten.
- **Categorieën van uitkomsten**
  - *Economische uitkomsten*, bijvoorbeeld toegenomen arbeidsparticipatie of verminderde werkloosheid.
  - Typische uitkomstmaten voor *educatieve resultaten* zijn bijvoorbeeld motivatie om te studeren, of een lager percentage voortijdige schoolverlaters.
  - *Psychologische uitkomsten* zijn gericht op attitude (bijvoorbeeld zelfvertrouwen) of gedrag (sollicitatieactiviteiten). Ook loopbaancompetenties vallen in deze categorie.
  - De categorie van sociale uitkomsten (onder andere sociale rechtvaardigheid) is moeilijk te definiëren en is als gevolg daarvan minder goed ontwikkeld.

### **Wat is vanuit de literatuur bekend over de effecten van loopbaanbegeleiding?**

Een belangrijke pijler van de 'evidence base' van de praktijk van loopbaanbegeleiding vormt een reeks meta-analyses van loopbaaninterventiestudies die in de afgelopen dertig jaar is gepubliceerd. Meta-analyse

is een statistische benadering, gericht op de integratie van bevindingen uit verschillende kwantitatieve studies. Deze studies hebben de impact van loopbaaninterventies gemeten en de invloed van verschillende interventiemethoden onderzocht (o.a. Brown & Ryan Krane, 2000; Whiston, Sexton & Lasoff, 1998).

Uit deze meta-analyses blijkt dat loopbaaninterventies mensen inderdaad helpen in een gematigde, maar significante mate. In een invloedrijke studie identificeerden Brown en Ryan Krane (2000) vijf kritische ingrediënten die een significante invloed hadden op de effectiviteit van loopbaaninterventies.

### **1. Schriftelijke oefeningen**

Door middel van schrijfoefeningen (bijvoorbeeld werkboeken, opdrachten) kunnen cliënten hun gedachten, gevoelens en overwegingen met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling bijhouden. Begeleiders moeten cliënten de verzamelde informatie over loopbaankeuzes laten opschrijven en op die manier hun opties laten analyseren en vergelijken. Door middel van deze schriftelijke oefeningen kunnen begeleiders hun cliënten helpen zich te committeren aan hun loopbaan doelstellingen en actieplannen.

### **2. Geïndividualiseerde interpretaties en feedback**

Het blijkt effectief voor cliënten om individueel te werken met een begeleider om doelen, plannen en keuzes rond werk en onderwijs te bespreken. Het geven van geïndividualiseerde interpretaties en feedback aan cliënten is vooral belangrijk om gestandaardiseerde beoordelingen en assessments aan te vullen. Begeleiders worden aangemoedigd input te geven over de doelen en plannen van cliënten, omdat het hen kan helpen zich directer en persoonlijker te verhouden tot de ontwikkeling van hun loopbaan.

### **3. Arbeidsmarktinformatie**

Loopbaanbegeleiders moeten tijdens gesprekken mogelijkheden bieden voor cliënten om informatie te verzamelen over de wereld van werk en specifieke loopbaankeuzes te verkennen. Begeleiders moeten

er zeker van zijn dat cliënten accurate en actuele informatie krijgen over de benodigde vaardigheden en eisen in bepaalde beroepen, opleidingsmogelijkheden en mogelijke uitkomsten in verband met specifieke opties in werk of studie. Daarnaast is het belangrijk dat begeleiders cliënten aanmoedigen om tussen de sessies door informatie te verzamelen, wat hun zelfsturing kan vergroten.

#### 4. Mogelijkheden tot modelleren

Begeleiders moeten mogelijkheden bieden om in contact te komen met de succesvolle ervaringen van anderen, dus beroepsbeoefenaren, eigen ervaringen en/of gastsprekers (*modelling opportunities*). Hoe meer een cliënt zich op relevante kenmerken kan identificeren met 'het model' en het model haar/zijn succes kan aantonen, hoe groter de kans dat de cliënt zijn/haar self-efficacy-overtuigingen zal vergroten. De loopbaanprofessional kan een belangrijke rol spelen door cliënten deze referentiekaders aan te bieden via persoonlijke verhalen of de verhalen van anderen.

#### 5. Steun van sociale netwerken

In plaats van zich uitsluitend te richten op het overwinnen van belemmeringen, worden begeleiders aangemoedigd om cliënten steun en support op te laten bouwen voor hun loopbaandoelen en -plannen. Het blijkt effectiever voor begeleiders om cliënten te helpen zich op het positieve te richten, hun sociale netwerk te erkennen en in dat netwerk mensen te vinden die hun loopbaandoelstellingen ondersteunen.

Whiston et al. (2017) hebben in een recente meta-analyse de bevindingen van Brown en Ryan Krane (2000) aangevuld met drie andere kritische ingrediënten:

##### 1. Ondersteuning door (loopbaan)begeleiders

Support van anderen, waaronder dus de (loopbaan)professional, blijkt cruciaal.

##### 2. Verduidelijking van persoonlijke waarden

Het onderzoeken en verduidelijken van waarden blijkt een aantoonbaar belangrijk aspect van loopbaanbegeleiding. Waarden dienen om de motivatie te versterken.

#### 3. Psycho-educatie

Het uitleg geven over het proces van besluitvorming. Dit kan inhouden dat de cliënt wordt voorgelicht over het belang van interesses of de concrete stappen in het nemen van een loopbaanbeslissing.

Bovenstaande studies kunnen worden gebruikt om een evidence-based model van loopbaanbegeleiding te onderbouwen. Healy (2017) beschrijft kenmerken van zo'n model:

- herhaalde interventies zijn effectiever dan eenmalige interventies;
- interventies die worden gefaciliteerd door een deskundige op het gebied van loopbaanontwikkeling zijn effectiever dan zelfsturende of computergestuurde interventies;
- groepsinterventies zijn bijna net zo effectief als individuele interventies;
- gestructureerde groepsinterventies, zoals workshops, zijn effectiever dan ongestructureerde groepsinterventies, zoals groepsbegeleiding;
- interventies met de bovengenoemde kritische ingrediënten zijn effectiever, vooral in combinatie met elkaar, dan interventies zonder deze ingrediënten.

In aanvulling op dit kwantitatieve onderzoek is kwalitatief onderzoek te noemen dat de waarde van loopbaanbegeleiding aantoont. In een longitudinale studie werden vijftig cliënten vijf jaar lang gevolgd en ondervraagd (Bimrose, Barnes & Hughes, 2008). Het 'nut' van begeleiding werd gedurende de vijf jaar van dit onderzoek consequent omschreven als: "toegang tot specialistische informatie; inzichten, focus en verduidelijking in eigen behoeften, waarden en capaciteiten; het vergroten van zelfvertrouwen, motivatie en zelfbewustzijn en tot slot het kunnen identificeren van loopbaandoelen voor de langere termijn."

#### Onderzoek in Nederland

Ook in Nederland zijn grondige studies verricht naar de effectiviteit van bepaalde interventies in loopbaanbegeleiding, inclusief controlegroepen zonder

interventie (dus onderzoeken van het eerder beschreven niveau 4). Goed voorbeeld is het onderzoek van Jessie Koen (2013), waarin onder andere is aangetoond dat re-integratietrajecten een positieve invloed hebben op de ontwikkeling van de employability van werzoekenden. Daarnaast werd de effectiviteit onderzocht van een eendaagse training voor recent afgestudeerden, gericht op loopbaanaanpassingsvermogen en gebaseerd op de eerder beschreven vijf kritische ingrediënten van Brown en Ryan Krane. De resultaten lieten zien dat de ontwikkeling van het aanpassingsvermogen verbeterde voor de trainingsgroep. Deze uitkomstmaat bleef voor de controlegroep, die geen training volgde, hetzelfde of verslechterde zelfs. De resultaten lieten daarnaast zien dat deelnemers die de training hadden gevolgd een betere baan hadden gevonden dan deelnemers die geen training hadden gevolgd. Ook Jos Akkermans (2013) toonde aan dat jonge werknemers die aan een groepstraining deelnamen meer loopbaancompetenties hadden ontwikkeld, meer overtuigd waren van hun eigen kunnen en zich weerbaarder voelden bij tegenslag. Bovendien gaven ze aan meer loopbaangerelateerd gedrag te vertonen en zich beter inzetbaar te voelen op de arbeidsmarkt.

Meer recent is het proefschrift van Anna van der Horst (2018) relevant. Hierin zijn twee interventies onderzocht: een voor studenten die zich voorbereiden op de 'school-naar-werk transitie' en een voor ervaren werknemers die zich voorbereiden op een reorganisatie. De interventies bestonden uit een combinatie van een online portfolio en een groepsevenement of workshop. De inhoud van deze interventies was gebaseerd op de vier dimensies van proactief loopbaangedrag van Mark Savickas (*curiosity, confidence, control en concern*) en de vijf cruciale componenten van Brown en Ryan Krane (2000).

De interventie bij studenten leidde niet alleen tot meer adaptieve eigenschappen en proactief loopbaangedrag, maar zorgde ook voor een succesvollere eerste stap naar de arbeidsmarkt, in concreto: een betere eerste baan. In het tweede onderzoek is een

interventie voor ervaren werknemers gevalideerd. Dit onderzoek, uitgevoerd onder 48 administratief medewerkers, toonde aan dat zowel jonge als ervaren werknemers proactief loopbaangedrag kunnen ontwikkelen met behulp van een interventie. Tot zes maanden na de interventie lieten werknemers die hadden deelgenomen vooruitgang zien in hun proactief loopbaangedrag, terwijl werknemers uit de controlegroep geen vooruitgang toonden. Het blijkt dus mogelijk om in verschillende fases van de loopbaan een efficiënte, schaalbare en effectieve interventie aan te bieden die het aanpassingsvermogen op de arbeidsmarkt versterkt.

Voor overzichtsstudies over de evidence base van loopbaanbegeleiding wordt verwezen naar Hughes & Grattion (2009), Hooley (2014), Haug & Plant (2016) en Robertson (2020). Voor het Nederlandse taalgebied zijn Luken (2011) en meer recent, het onderzoek van Regioplan (2020) relevant. In dit laatste onderzoek is het Ontwikkeladvies 45+ geëvalueerd: na deelname hebben werkenden een positievere houding ten aanzien van de eigen loopbaan, voelen zij zich beter toegerust op de arbeidsmarkt en hebben zij meer zelfkennis en zelfvertrouwen. Op langere termijn (ongeveer een jaar na deelname) blijven bijna al deze effecten zichtbaar.

### ***Hoe is deze kennis vertaald in het onderzoek naar de effecten van loopbaanchecks, zoals dat op dit moment door Saxion en partners wordt uitgevoerd?***

In een lopend onderzoek in opdracht van Instituut Gak worden zowel de ervaringen van werkgevers, medewerkers als professionals met loopbaanchecks geëvalueerd, gefocust op de kwaliteitscriteria fit en actie. De loopbaanchecks vergroten volgens professionals met name het zelfinzicht en het zelfvertrouwen van de kandidaat en zetten kandidaten aan tot het actief benaderen van zijn of haar netwerk. Voor de resultaten van dit deel van het onderzoek wordt verwezen naar het vorige nummer van *LoopbaanVisie* (De Jong et al, 2021).

Op dit moment wordt in verschillende contexten de feitelijke effectiviteit van loopbaanchecks onderzocht. Deze loopbaanchecks worden, in een quasi-experimentsetting, gemonitord en geëvalueerd, om de daadwerkelijke effecten te kunnen beschrijven. Bovendien wordt specifiek geëxploreerd hoe arbeidsmarktinformatie gebruikt kan worden als onderdeel van loopbaanchecks. Dit deel van het onderzoek sluit dus aan bij een van de vijf ingrediënten voor effectieve loopbaaninterventies van Brown en Ryan Krane.

Samenvattend geldt dat in het onderzoek naar loopbaanchecks door de hogescholen Saxion, HAN en Zuyd een gevarieerd aantal onderzoeksmethoden, niveaus van onderzoek en uitkomstmaten wordt gehanteerd. Hiermee worden de verschillende dimensies van loopbaanchecks in beeld gebracht, waarmee de kennis over de kenmerken, de werking en de effectiviteit van loopbaanchecks kan worden verrijkt.

## Conclusies

Evidence-based werken vormt een belangrijke en complexe uitdaging voor de verdere professionalisering van het vakgebied van de loopbaanbegeleiding. Er bestaat inmiddels een omvangrijke kennisbasis rond de evidence-based praktijk van loopbaanbegeleiding, waaruit aantoonbare effecten blijken. De werkzame ingrediënten zijn bovendien overtuigend vastgesteld. Ook in Nederland is onderzoek uitgevoerd, waarin positieve uitkomsten van loopbaanbegeleiding evident zijn gebleken, zowel wat betreft (zelf)inzicht als (loopbaan)gedrag. Het onderzoek zoals Saxion en partners dat op dit moment uitvoeren combineert verschillende perspectieven en uitkomstmaten, waardoor het kennis kan opleveren over de effectiviteit en de werkzaamheid van loopbaanchecks.

Voor de literatuurlijst en verdere informatie:  
[j.post@saxion.nl](mailto:j.post@saxion.nl) ■



Jouke Post

**Jouke Post** is als onderzoeker werkzaam voor het lectoraat Human Capital van de Hogeschool Saxion en voor James.