



*En toch niet klaar voor de arbeidsmarkt*

# Cum laude afgestudeerd

Mecheline Klijs & Annebeth Schudel

Een excellente masterstudent die zonder uitzondering hoge cijfers heeft gehaald, meldt zich bij de loopbaanprofessional. Hij heeft onlangs een stage bij een multinational afgerond en begrijpt werkelijk niet waarom hij geen goede beoordeling heeft gekregen bij zijn stage terwijl zijn onderzoek heel goed was. Het gevolg: hij is niet uitgenodigd om bij hen te solliciteren. Hij kreeg daarbij de feedback dat zijn onderzoek prima was, maar dat hij zichzelf te weinig had laten zien. Hij blijft gefrustreerd en vertwijfeld achter.

Deze ervaring staat niet op zichzelf. Hoewel 75% van de alumni van universiteiten aangeeft zeer tevreden te zijn met de genoten opleiding als basis voor het verder ontwikkelen van kennis en vaardigheden, geeft slechts 52,4% aan dat de opleiding een goede basis biedt om te starten op de arbeidsmarkt (VSNU, 2019). Een vergelijkbaar beeld komt naar voren uit de Nationale Studenten Enquête (2019) waar het de voorbereiding op de beroepspraktijk/beroepsloopbaan betreft. Dit betekent dat er een discrepantie is tussen wat enerzijds studenten en (pas) afgestudeerden, en anderzijds werkgevers verwachten ten aanzien van wat nodig is om goed voorbereid of succesvol te zijn of te starten op de arbeidsmarkt. Met dit artikel willen wij bewustwording creëren bij onze vakgenoten over bovengenoemd vraagstuk en willen wij laten zien op welke manier loopbaanprofessionals een rol (kunnen) spelen bij het verkleinen van de ervaren gap tussen een universitaire studie en de start van de loopbaan.

## **Wie is de hoogopgeleide starter?**

Als doelgroep hebben wij voor ogen de hoogopgeleide werkzoekende of werknemer die een

(universitaire) bachelor-of masterstudie (bijna) heeft afgerond en tot maximaal drie jaar werkervaring heeft opgedaan. Deze 'starter' kenmerkt zich over het algemeen door zijn of haar ambitie, gedrevenheid, (pro)activiteit, en vaak ook door zijn of haar veeleisendheid en perfectionisme. Hij of zij behoort tot de millennialgeneratie, de Y- of grenzeloze generatie en heeft, voor het daadwerkelijk betreden van de arbeidsmarkt, vaak al een uitgebreid cv opgebouwd met soms meerdere bachelor- en masteropleidingen, een bestuursjaar en buitenlandervaring. Sommige starters hebben naast hun studie ook uitgebreide en/of relevante bijbanen gehad.

Toch tast deze groep in het duister over wat ze 'moet' gaan doen als ze straks 'echt' aan het werk gaat en twijfelt ze eraan of ze daarvoor voldoende kennis in huis heeft. Ze weet vaak niet wat ze wil en ook niet waar het om gaat in werk, in een organisatie, of denkt dat laatste niet te weten.

Met name op het punt 'waar gaat het om in werk' zien wij duidelijke verschillen met doelgroepen die al langer deelnemen aan het arbeidsproces. Deze vragen – waar gaat het om in werk, in een or-

ganisatie en wat is belangrijk om succesvol te zijn? – zullen dan ook centraal staan in dit artikel, net als de vervolgvraag: welke rol kunnen loopbaanprofessionals hierin spelen?

## Loopbaansucces

Loopbaansucces is de verzameling van positief psychologische of werkgerelateerde prestaties die iemand verzamelt aan de hand van opgedane werkervaringen (Seibert, 1999). Loopbaansucces kan opgedeeld worden in subjectief of objectief loopbaansucces. Bij subjectief kun je onder andere denken aan leerkansen, mate van voldoening, het toenemende gebruik van competenties. Objectief heeft vooral betrekking op status, inkomen en hiërarchie.

De loopbaanprofessional kan helpen bij het ontdekken van de intrinsieke motivatie van de starter

## Relevante factoren

Onze vragen brachten ons ertoe een informele rondvraag te doen in ons eigen netwerk naar factoren die van belang zijn voor loopbaansucces. Het leverde de volgende antwoorden op :

- goed kunnen meebewegen (in een werksetting) op veranderingen en niet te veel weerstand opwekken;
- leren zichtbaar te zijn en zichzelf kunnen profileren;
- nieuwe dingen durven doen en daarbij fouten durven maken;
- eigen loopbaandoelen hebben;
- passen bij het DNA van de werkgever.

Deze inzichten komen ook terug in een aantal relevante onderzoeken die wij voor dit artikel raadpleegden. Zo toonden Schmidt en Hunter in 1998

aan dat niet het aantal jaren dat men een opleiding heeft genoten een belangrijke voorspeller voor werkprestaties is, maar meer de *persoonskenmerken* en de *algemene intelligentie*.

In 2011 onderzocht Rutger Kappe hoe studentkenmerken en academische prestaties zijn gerelateerd aan een succesvolle carrièrestart. Hieruit kwam (eveneens) naar voren dat de *persoonskenmerken* (met name het persoonskenmerk *consciëntieusheid*), *motivatie* en *intelligentie* belangrijke factoren zijn. Het gemiddelde cijfer (GPA: Grade Point Average) zou minder van belang zijn.

Ans de Vos (2018) geeft aan dat voor succes in de loopbaan de *persoonskenmerken* aanpassingsvermogen en eigenaarschap belangrijke componenten zijn. Ralf Knegtman, tot slot, (2014) geeft aan dat het ideale profiel van een talent een combinatie is van kunnen (*competenties & IQ*), willen (*motivatie*) en zijn (*bepaalde persoonskenmerken*).

Uit bovenstaande komt een aantal voorspellers voor een succesvolle carrièrestart naar voren: als belangrijkste de *persoonskenmerken* (het zijn), gevolgd door de *competenties & intelligentie* (het kunnen) en de *motivatie* (het willen).

Op basis van deze gegevens is het begrijpelijk dat er een discrepantie zou kunnen ontstaan tussen wat onze excellente masterstudent verwacht van wat er belangrijk is op de arbeidsmarkt: hoge cijfers, GPA, goede diploma's, bepaalde kennis en onderzoeksvaardigheden en wat werkgevers belangrijk vinden: de *persoonskenmerken*, *competenties & intelligentie* en *motivatie*. Hier is duidelijk een rol weggelegd voor de loopbaanprofessional.

Allereerst natuurlijk door samen met de starter stil te staan bij deze drie belangrijke componenten: de *persoonskenmerken*, de *competenties* en *intelligentie* en de *motivatie*, ofwel het in kaart brengen van het persoonlijke profiel. Het persoonlijke profiel geeft antwoord op de vragen wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik. Daarnaast is het voor deze doelgroep van essentieel belang voor het zich voorbereid voelen op

de arbeidsmarkt dat er uitgebreid aandacht wordt besteed aan de doorvertaling van dit profiel naar de praktijk, want daar loopt de starter vaak vast.

Hierbij een aantal handreikingen:

### **1. Help bij het in kaart brengen van persoonskenmerken: 'zijn'**

Zoals uit ons onderzoek naar voren kwam, zijn bepaalde persoonskenmerken of kenmerken die passen bij het DNA van de organisatie van invloed op een succesvolle start of loopbaan. Dit vraagt om een goede matching. De starter inzicht geven in de eigen persoonskenmerken, en ook bijvoorbeeld of en hoe dit past bij de cultuur van een organisatie of de inhoud van een functie, is dus essentieel. De loopbaanprofessional heeft vele instrumenten tot zijn of haar beschikking om persoonskenmerken in kaart te brengen. Omdat het wetenschappelijk onderbouwde Big Five-Model veelvuldig wordt ingezet in selectieprocedures van bijvoorbeeld traineeships, is het aan te raden starters hier in ieder geval mee bekend te maken. Een loopbaanprofessional zou op basis van de uitkomsten en ambities een starter ook kunnen coachen op bepaalde kenmerken.

### **2. Ondersteun bij het in kaart brengen van de meest relevante competenties en het IQ: 'kunnen'**

Welke competenties zijn relevant voor de hoogopgeleide starter op de arbeidsmarkt? Met competenties doelen we op een combinatie van houding, skills en kennis. Uit gesprekken die wij zelf voerden met recruiters en assessmentbureaus en uit onderzoek van Ans de Vos (2018) en Deloitte (2019) blijkt dat wat nodig is om in de huidige VUCA -wereld succesvol te zijn vooral het vermogen is om je te kunnen bewegen in diezelfde wereld. VUCA is een acroniem. Het staat voor *Volatile, Uncertain, Complex* en *Ambiguous*. Vertaald: vluchtig, onzeker, complex en dubbelzinnig. Thunissen (2019) geeft aan dat dé ideale set echter niet bestaat omdat toekomstige competenties per definitie zelf ook aan verandering onderhevig zijn. Afhankelijk van de context en de eisen die gesteld worden aan de functie of het werk ziet de ideale set er anders uit. De starter zal deze

benodigde competenties allereerst inzichtelijk en vervolgens eigen moeten maken. Belangrijk is bovendien dat men gemotiveerd is om de gevraagde competenties, waaronder skills, aan te leren. Voor het ontwikkelen is een nieuwsgierige grondhouding, de intrinsieke motivatie en het zelf kunnen sturen van het eigen leren van belang.

Bij al deze stappen kan de loopbaanprofessional een

**Er is een verschil tussen wat enerzijds studenten en (pas) afgestudeerden en anderzijds werkgevers verwachten ten aanzien van wat nodig is om goed voorbereid of succesvol te zijn op de arbeidsmarkt**

rol spelen. Bijvoorbeeld, door naast duiding van het cv (wat heb je *precies* gedaan) ruim aandacht te besteden aan het in kaart brengen van de opgedane competenties, bijvoorbeeld door het samenstellen van een skills-paspoort (of vergelijkbaar). Hierdoor neemt niet alleen het zelfinzicht en het zelfvertrouwen toe, maar wordt de starter zich ook meer bewust van de waarde en betekenis van de opgedane kennis en ervaring, waaronder die tijdens de studie.

Tot slot kan de loopbaanprofessional een rol spelen bij het informeren over en voorbereiden op capaciteitentests. Vanwege de voorspellende waarde van het IQ vormen capaciteitentests een belangrijk onderdeel van het selectieproces. Ze worden veelvuldig ingezet in pre-selectie of selectie-assessments, maar ook in ontwikkelassessments. Voor een goede voorbereiding is het belangrijk dat starters weten welke tests waar en hoe worden ingezet, en hoe zij zich hier adequaat op kunnen voorbereiden. Ook kan de loopbaanprofessional met de starter stilstaan bij waar de krachten en aandachtspunten liggen, als aanvulling op de reeds aanwezige kennis en ervaring.

### **3. Bied ondersteuning bij het in kaart brengen van de motivatie: 'willen'**

Intrinsieke motivatie is eveneens een belangrijke voorspeller voor succes. Starters zijn, zoals eerder benoemd, gewend om voornamelijk extern gemotiveerd te worden door cijfers, diploma's of misschien salaris. Aan hun intrinsieke motivatie hebben zij vaak nog weinig aandacht besteed. Hier kunnen ze echter wel tegenaan lopen als ze eenmaal aan het werk zijn. Ze zijn zich er vaak niet van bewust dat bijvoorbeeld 'dezelfde' functie bij een non-profitorganisatie een andere motivatie kan vragen bij een commerciële organisatie.

Bij intrinsieke motivatie gaat het erom dat er bijna een voortdurende behoefte is om een doel of een bepaalde toestand te realiseren. Het is datgene waar

Starters zijn gewend om voornamelijk extern gemotiveerd te worden door cijfers, diploma's of misschien salaris

mensen het grootste deel van de tijd aan denken en het vormt een grondslag voor het gedrag. Het is dus belangrijk om deze te herkennen en werk te kiezen dat hiermee in lijn ligt. Motieven zijn een soort accu en leveren energie. Iemand kan best enige tijd volhouden om minder natuurlijk gedrag te vertonen maar op lange termijn houdt niemand dit vol en kost het werken veel energie. (McClelland, 1969). De loopbaanprofessional kan helpen bij het ontdekken van de intrinsieke motivatie van de starter. Wij verwijzen graag naar de COTAN voor goede motivatietests.

### **4. Help de starter bij het doorvertalen en concretiseren van het persoonlijk profiel**

Zoals in onze inleiding aangegeven hebben de meeste starters geen goed beeld van wat werken precies inhoudt of denken ze dit niet te hebben. Dit ondanks het feit dat zij al behoorlijk wat ervaring hebben opgedaan. Reden hiervoor kan zijn dat zij

zich in de fase van 'ontluikende volwassenheid' (Arnett, 2015) bevinden. Deze fase kenmerkt zich onder meer door het langer deelnemen aan onderwijs en later gaan werken, langer thuis blijven wonen, en bijvoorbeeld later beginnen aan een vaste relatie of zelfs huwelijk. De starter neemt daarbij niet allerlei volwassen rollen op zich, maar experimenteert eigenlijk nog. Daarbij komen de typische kenmerken van hun generatie als het zijn opgegroeid met veel vrijheid en keuzes, wat ook veel onzekerheid met zich meebrengt en niet te vergeten hun veeleisendheid. Deze aspecten kunnen tot gevolg hebben dat de starter de doorvertaling mist naar de praktijk of niet goed weet hoe hij of zij de ervaring die is opgedaan moet (of durft te) labelen.

De loopbaanprofessional kan ook hierin een belangrijke rol vervullen. Door op basis van het in kaart gebrachte persoonlijke profiel vervolgens de link te leggen met functies(namen), afdelingen, organisaties en branches help je de starter een concreet beeld te krijgen van wat er allemaal 'te koop' is, hoe het landschap eruitziet. Ervaring leert dat alleen benoemen niet voldoende tot de verbeelding spreekt, dat soms letterlijk het tekenen van een organigram nuttig kan zijn: welke afdeling doet wat? Praktische vervolgoefeningen als het op zoek gaan naar en vervolgens analyseren van LinkedIn-profielen van mensen die het werk doen waar de starter over denkt (welk pad hebben zij doorlopen, welke opleiding hebben zij gedaan). Maar ook het analyseren van vacatures (wat wordt er echt bedoeld) en natuurlijk door het voeren van netwerkgesprekken, helpen de starter verder een concreet beeld te krijgen van wat bepaald werk echt inhoudt en in hoeverre dit matcht met het eigen persoonlijke profiel. Zodoende zullen zij met meer vertrouwen de arbeidsmarkt betreden.

### **Conclusie**

Er is een verschil tussen enerzijds studenten en (pas) afgestudeerden en anderzijds werkgevers verwachten ten aanzien van wat nodig is om goed voorbereid of succesvol te zijn op de arbeidsmarkt. De hoogopgeleide starter doet er goed aan stil

te staan bij de benodigde competenties/skills, de persoonskenmerken en zijn of haar motivatie. Wij zijn van mening dat de loopbaanprofessional bij deze doelgroep van toegevoegde waarde is door in de begeleiding te focussen op bovenstaande elementen en dan met name in het bieden van een goede ondersteuning bij de betekenisgeving en de doorvertaling en concretisering het persoonlijk profiel naar de arbeidsmarkt. ■

## Referenties

- Arnett, J. (2015). Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties. In J. Arnett, *Emerging adulthood*. New York: Oxford University Press.
- Cook, V. (2005, august). *An investigation of the construct validity of the Big Five Construct of Emotional Stability in Relation to Job Performance, Job Satisfaction and Career Satisfaction*. Knoxville, Tennessee, US.
- Damen, B. (2007). *Leiderschap en motivatie*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- De Fruyt, F. e. (2006, december 6). Raisec types and big five traits as predictors of employment status and nature of employment. *Personnel Psychology*, 701-727.
- Deloitte *Global Human Capital Trends*. (2019). Retrieved from <https://documents.deloitte.com/insights/HCTrends2019>: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019-interactive.html>
- Denijs, F. (2011). *Persoonlijkheid en Loopbaan-succes: De rol van jobmobiliteit*. Gent: Universiteit van Gent, Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen.
- Green, T. J. (2019). Executive Extraversion: Career and Firm outcomes. *The accounting review*, 177-204.
- Kappe, R. (2011). *Determinants of succes: A longitudinal study in higher professional education*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Knegtman, R. (2014). *Hoe word je CEO?* Haarlem: Bertram & de Leeuw.
- Knegtman, R. (2016). *Agile Talent*. In R. Knegtman, *Agile Talent - 9 cruciale stappen bij de selectie van toptalent van morgen*. Business Contact.
- Kuijpers, M. (2005), Competenties voor de moderne loopbaan en loopbaansucces. *Tijdschrift voor HRM* (2), 85-95.
- McClelland, D. C. (1969). *Motivat in Economic Achievement*. New York: Free Press.
- OC&W. (2019). *Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek, Houdbaar voor de toekomst*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap.
- Randstad. (n.d.). *Het vinden, boeien en binden van millennials*. Retrieved from [www.randstad.nl](http://www.randstad.nl): <https://www.randstad.nl/werkgevers/acties/millennials>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998) The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, Vol. 124, No. 2, 262-274.
- Schwaba, T. R. (2019). Does Openness to Experience matter in love and work? Domain, facet, and developmental evidence from a 24-year longitudinal study. *Journal of Personality*, p 1074 -1092.
- Seibert, S. C. (1999). Proactive personality and career succes. *Journal of Applied Psychology*.
- Studiekeuze123. (2019). *Resultaten Nationale Studenten Enquete 2019*. Retrieved from [www.studiekeuze123.nl](http://www.studiekeuze123.nl): <https://www.studiekeuze123.nl/nse-studenten/resultaten-nationale-studenten-enquete-2019>
- Thunnissen, A. e. (2019, oktober). *Duurzaam leren en werken: Hoe borgen we een leven lang nieuwsgierig*. Eindhoven: Fontys Hogeschool.
- Ulden, C. B. (2020). *Pilot skillspaspoort Schiphol: Een eerste pilot met het skillspaspoort*. Den Haag: AWWN & House of Skills.
- Vos, A.d., (Dewettinck, K. en Buyens, D. (2007) Waarheen met de loopbaan? Voorkeuren van medewerkers en beïnvloeding door de organisatie. *Tijdschrift voor HRM* (2), 27-51.

- Vos, A. d. (2018). Loopbanen in beweging. In A. d. Vos, *Loopbanen in beweging, wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid*. Acco.
- VSNU. (2019). *Nationale alumni enquête: Hoe doen recent afgestudeerde academici het op de arbeidsmarkt*. Retrieved from [www.vsnu.nl](http://www.vsnu.nl): [www.vsnu.nl/nae.html](http://www.vsnu.nl/nae.html)
- Woudenberg, E. & Luken, T. (2009). *Testwijzer voor professionals*. Amsterdam: Boom test uitgevers.
- Zwan, C. van der & Stapert, A. (2018). Zijn millennials te ambitieus? Generatieleren versterkt werksucces, *LoopbaanVisie* (4), 71-75.



Mecheline Klijs

**Mecheline Klijs** is als zelfstandig organisatieadviseur werkzaam op het gebied van organisatieontwikkeling, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling bij Dikker Klijs organisatieadviseurs en was ad interim werkzaam bij Tilburg University als hoofd Student Development. Zij is als kerndocent Organisational Change verbonden aan Avansplus bedrijfsopleidingen en zij is schrijfster van het boek 'Werving en selectie in 100 vragen' en 'Het Grote Gesprekkenboek' [www.dikkerklijs.nl](http://www.dikkerklijs.nl).



Annebeth Schudel

**Annebeth Schudel MA** is werkzaam als zelfstandig loopbaancoach, -trainer en ontwikkelaar en als loopbaancoach- en -trainer bij Tilburg University. Zij richt zich met name op starters en nieuwkomers op de Nederlandse arbeidsmarkt zoals young professionals en internationals. Daarnaast is zij lid van de Commissie Ontwikkeling en Professionaliteit / Cluster Professionalisering & Programmering en van de Projectgroep E-learning van Noloc. [www.annebethschudel.nl](http://www.annebethschudel.nl)