

---

# Inhoud

<b>Deel 1</b>	<i>De basis</i>	1
1	Loopbaancoaching: een overzicht	3
1.1	In vogelvlucht: de ontwikkeling van loopbaanadvisering	3
1.2	De verschillende loopbaanvragen	5
1.3	Trends die van invloed zijn op het vakgebied	11
1.4	Trends die van invloed zijn op de rol van loopbaancoach	15
1.5	Loopbaancoaching een professie?	17
2	Hulpmodellen bij loopbaancoaching: een theoretische verkenning	21
2.1	Wat hoort bij het ‘zijn’?	22
2.2	Wat hoort bij het ‘willen’?	33
2.3	Wat hoort bij het ‘kunnen’?	42
3	Het loopbaanadviestraject: de intake	45
3.1	Adviesmodellen	45
3.2	Rollen van de loopbaancoach	47
3.3	De intake	49
3.4	Gespreksthema’s in de intakefase	54
3.5	Een begeleidingstraject uitzetten	60
4	Psychische problematiek	65
4.1	Wat zijn psychische klachten?	65
4.2	Psychische klachten onderkennen	75
4.3	Wanneer in loopbaanbegeleiding nemen?	78
4.4	Hoe en naar wie doorverwijzen?	83

<b>Deel 2</b>	<i>Thema's</i>	87
5	Was will der Mensch? Keuzebegeleiding	89
5.1	Type loopbaanvragen	91
5.2	Visie op vragen over het 'willen'	93
5.3	Welke rol en aanpak hoort bij keuzebegeleiding?	94
5.4	Keuzebegeleiding als benaderingswijze	96
5.5	Aandachtspunten bij keuzebegeleiding	110
6	De ruwe diamant: competentiecoaching	113
6.1	Type loopbaanvragen	114
6.2	Visie op vragen over het 'kunnen'	115
6.3	Welke rol en aanpak hoort bij competentiecoaching?	120
6.4	Competentiecoaching als benaderingswijze	122
6.5	Aandachtspunten bij competentiecoaching	128
7	Is that all there is? Levenscoaching	131
7.1	Type loopbaanvragen	132
7.2	Visie op loopbaanvragen over zingeving	133
7.3	Welke rol en aanpak hoort bij levenscoaching?	134
7.4	Levenscoaching als benaderingswijze	136
7.5	Aandachtspunten bij levenscoaching	147
8	Wat houdt je tegen? Loopbaancounseling	149
8.1	Type loopbaanvragen	150
8.2	Visie op loopbaanvragen met belemmerende overtuigingen	152
8.3	Welke rol en aanpak horen bij loopbaancounseling?	157
8.4	Loopbaancounseling als benaderingswijze	160
8.5	Aandachtspunten bij loopbaancounseling	170
9	Coaching bij burn-out en overspannenheid	173
9.1	Type loopbaanvragen	174
9.2	Visie op loopbaanvragen waar overbelasting of vervreemding een rol spelen	175
9.3	Welke rol en aanpak passen bij dit type coachingsvragen?	177
9.4	Aandachtspunten	187

<b>Deel 3</b> <i>Methodieken en professionalisering</i>	189
10 De toolkit van de loopbaancoach	191
10.1 De loopbaanadviesmatrix	191
10.2 Willen	200
10.3 Kunnen	222
10.4 Zijn	234
10.5 De coach als instrument	249
Bijlage 1 Waardenoverzicht	255
Bijlage 2 Lijst met belemmerende overtuigingen	259
Bijlage 3 Competentielijst	265
Bijlage 4 Verkorte lijst life events met indicatieve waarden	267
Bijlage 5 Checklist inhuren	269
Bijlage 6 Overzicht beroepen	271
Bijlage 7 Overzicht werkvelden	273
Bijlage 8 Interessante films bij loopbaancoaching	275
Literatuur	283
Index	289



# **Deel 1**

*De basis*



# 1

---

## Loopbaancoaching: een overzicht

De term *loopbaan* wordt gedefinieerd als 'de weg die iemand aflegt in de wereld van opleiding en arbeid' (Spijkerman en Admiraal, 2000). Loopbaancoaching, ook wel *careercounseling* of *loopbaanadvisering* genoemd, biedt begeleiding aan iedereen die deze weg bewandelt. Preciezer gezegd: loopbaancoaching is elke vorm van professionele dienstverlening die zich bezighoudt met de advisering over de loopbaan en loopbaanmogelijkheden van een individuele cliënt. Zij is primair gericht op keuzebegeleiding, dat wil zeggen: op het helpen maken van loopbaankeuzes, het nemen van zinvolle vervolgstappen en het adviseren bij het volgen van opleidingen of trainingen. Deze begeleiding is niet los te zien van iemands persoonlijkheid, talenten, behoeften, privésituatie, de mogelijkheden binnen de organisatie waar diegene werkt en van de arbeidsmarkt.

In haar korte bestaan heeft loopbaancoaching een ontwikkeling doorgemaakt van het vinden van de juiste persoon bij een vacature tot begeleiding van de loopbaan. In de volgende paragraaf wordt deze geschiedenis in vogelvlucht geschetst, waarna paragraaf 1.2 de verschillende invalshoeken belicht die kunnen worden gekozen. In de paragrafen 1.3 en 1.4 komt vervolgens aan de orde hoe het vak en de coach moeten reageren op veranderingen in de organisatie en de maatschappij. Tot slot wordt in paragraaf 1.5 de huidige positie van het vakgebied geschetst.

### **1.1 In vogelvlucht: de ontwikkeling van loopbaanadvisering**

Loopbaanadvisering is in het begin van de 20e eeuw voortgekomen uit de beroepskeuzepraktijk, die werd beoefend door arbeids- en organisatiepsychologen of door professionals met behulp van een ge-

richte beroepskeuzevooropleiding. Deze deskundigen ondersteunden schoolverlaters bij opleidings- en loopbaanvragen. Meestal waren dat loopbaanoriëntatievragen die werden benaderd vanuit een degelijke en methodologisch verantwoorde gereedschapskist van beroepsvoorkeurentests.

Het fenomeen *outplacement*, de planmatige begeleiding van werknemers bij het zoeken naar werk, is eind jaren zeventig mede oorzaak van de snelle groei van het vak. De wens om een nieuwe baan te vinden is rond 1980, een periode van economische recessie en grote werkloosheid, niet vrijwillig, waardoor er vaak een dwingende noodzaak bestond tot het vlot veroveren van een baan. De loopbaanadviseur kreeg daarmee niet alleen een analyserende en adviserende rol, maar vooral ook een praktische coachende en bemiddelende rol. De metende expertrol van de beroepskeuzeadviseur voldeed daarmee niet meer.

Er ontstond daarom een sterke behoefte aan professionalisering van het vak. Dit leidde in 1990 tot de oprichting van de vereniging Nederlandse orde van loopbaanadviseurs en outplacementconsulenten (NOLOC), die streeft naar een verantwoorde, professionele beroepsuitoefening van het loopbaanadviesvak. In 1997 werd vanuit het NOLOC het Career Management Institute (CMI) opgericht, dat een certificerende functie heeft, waardoor adviseurs met een zeker keurmerk het vak kunnen beoefenen. Ondanks deze initiatieven is er nog steeds sprake van wildgroei in loopbaancoaching. Dat is niet verwonderlijk gezien de vage contouren van het vakgebied. Loopbaanadvisering heeft raakvlakken met coaching, talentontwikkeling, balansvragen tussen werk en privéleven, burn-outkwesities, re-integratie en zingeving – en dit is zeker geen uitputtende opsomming. Het vak is daarbij ook sterk onderhevig aan economische ontwikkelingen, de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen.

Outplacement evolueerde in de tweede helft van de jaren negentig van een praktisch probleemoplossend instrument naar een interventie die werd ingezet om problemen in de toekomst te voorkomen. Met deze ontwikkeling kwam loopbaanbegeleiding hoog op de strategische agenda te staan van het HR-beleid van een organisatie. Vanaf 2001 was, opnieuw onder invloed van een economische recessie, de trend waarneembaar dat vanuit de markt een sterk beroep werd gedaan op het probleemoplossende karakter van outplacement of loopbaancoaching.



Nu in 2015 zijn er na de eerste uitgave van dit boek in een razend tempo opnieuw veel verschillende ontwikkelingen en trends zichtbaar die van grote invloed zijn op het vakgebied van loopbaancoaching. Nog meer dan in 2007 worden we nu geconfronteerd met grote onzekerheid, ingezet door de financiële crisis in 2008. Hierdoor ontstond een sterk krimpende economie, massaontslagen, fusie op fusie en het uitbesteden van werk aan de lagelonenlanden. Mede door de gedwongen ontslagen groeit het aantal zzp'ers in Nederland gestaag. Door bezuinigingsmaatregelen en slogans als 'het kan altijd beter' neemt de werkdruk fors toe en daarmee ook het aantal personen met burn-outklachten. Tot slot heeft 'Het Nieuwe Werken' ook impact op de beleving van werk en de inrichting van het werk- en privéleven, en daarmee zijn nog lang niet alle ontwikkelingen opgesomd. De noodzaak om deze ontwikkelingen nauwlettend te volgen en deze te vertalen naar een professionele aanpak in het loopbaanadviesvak wordt met het jaar groter. In dit boek zal in plaats van loopbaanadvisering het woord loopbaancoaching gehanteerd worden, omdat dit begrip ruimer is.

## 1.2 De verschillende loopbaanvragen

Het is inzichtelijk om de ontwikkeling van loopbaancoaching te relateren aan benaderingswijzen, zoals Spijkerman *et al.* hebben gedaan (2001). Loopbaancoaching werd in het begin van haar bestaan gezien als een vakgebied dat zich vooral bezighoudt met *matching*: welke persoon past het best in welke functie? Na de Tweede Wereldoorlog werden loopbanen meer gezien als een ontwikkelingsproces: werk werd vanaf toen bij uitstek beschouwd als een gebied waarin mensen tot ontplooiing kunnen komen. De hoeveelheid keuzes en de vrijheid om de eigen loopbaan vorm te geven, was echter voor velen lastig en niet zonder risico op vroegtijdige uitval. Loopbaankwesties gingen men vervolgens meer zien als een keuzeprobleem. Halverwege de zeventiger jaren groeide het bewustzijn dat loopbaanontwikkeling begrensd werd door sociale klasse, sekse en etniciteit. De behoefte groeide om deze grenzen open te breken door emancipatorische begeleiding van minder kansrijke groepen, waardoor loopbaankwesties vaker als een maatschappelijk probleem werden beschouwd. In de jaren negentig is het accent veel meer komen te liggen op het individu als ondernemer die zijn eigen loopbaan leert vormgeven en managen.

Uit dit alles valt op te maken dat het vak sterk wordt beïnvloed door de tijdsgeest: het wordt steeds beoefend vanuit wisselende denkbeelden en de loopbaancoach ziet zich van daaruit geplaatst tegenover verschillende verwachtingen en loopbaanvragen.

Loopbaanvragen kunnen vanuit het perspectief van het individu – de cliënt – en vanuit het perspectief van de organisatie worden bekeken; deze zijn beide van invloed op de rol die een loopbaancoach kan spelen.

Bij loopbaancoaching is in eerste instantie de vraag van de cliënt leidend. Campagne *et al.* brengen in *Loopbaanadvies in de praktijk* (2000) de gangbaarste methodiek van loopbaancoaching overzichtelijk, maar ook bedrieglijk simpel onder woorden. Zij stellen dat de cliënt, wat er ook bij hem speelt, in feite antwoord moet vinden op de volgende vijf vragen:

*Zelfanalyse:*

- Wie ben ik?
- Wat wil ik?
- Wat kan ik?

*Omgevingsanalyse:*

- Waar vind ik dat?
- Hoe kom ik daar?

Met name de eerste drie vragen lijken heel eenvoudig, maar dat zijn ze niet. Het lastige is namelijk dat ze moeilijk los van elkaar te zien zijn. Bovendien kunnen cliënten niet altijd zonder emoties en de nodige distantie naar hun eigen situatie kijken, bijvoorbeeld omdat zij vastzitten of moeite hebben met een gedwongen vertrek. Soms kan men daarom veel beter met hartstocht zeggen wat men absoluut níét meer wil. Als men nog niet helemaal toe is aan een zelfanalyse, zou de cliënt meer aandacht moeten besteden aan andere vragen, zoals:

- Waarom zit ik hier? (Wat is de aanleiding, wat is de voorgeschiedenis?)
- Hoe zit ik hier?
- Hoe verwerk ik tegenslagen?

Zulke vragen zijn belangrijk voor de intakefase met de cliënt, wanneer wordt nagegaan welke hulp nodig is. Hoewel het nu misschien zo lijkt dat er in de meeste gevallen sprake is van negatief gekleurde of problematische loopbaanvragen, is dat zeer zeker niet het geval. Tegenwoordig zijn mensen uit verschillende loopbaanfasen steeds proactiever met hun loopbaan bezig. Is het niet omdat zij zelf niet jarenlang hetzelfde willen doen, dan is het wel de organisatie die met behulp van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) medewerkers op het spoor zet om regelmatig bij hun loopbaan stil te staan om vastlopen of disfunctioneren te voorkomen.

Savickas en Walsh (1996) onderscheiden op basis van de vraag van de cliënt verschillende vormen van loopbaancoaching. Tabel 1.1 is op hun denkbeelden gebaseerd, maar aangepast aan de huidige tijd; de tabel geeft helder aan hoe verschillend en breed loopbaancoaching tegenwoordig is.

Deze loopbaanvragen komen in deel 2 aan de orde en wel in de themagerichte hoofdstukken 5 tot en met 9.

In de praktijk dienen loopbaanvragen zich echter niet zo netjes afgebakend aan, want niet zelden ontwikkelt een vraag zich van een bepaald type in een andere. Als bijvoorbeeld competentiecoaching niet het gewenste resultaat heeft, dan is het van belang om de vraag te verdiepen en te onderzoeken welke mogelijke persoonlijke blokkades iemand heeft. De begeleiding kan dan automatisch overgaan van competentiecoaching in loopbaancounseling. Gecompliceerd is ook dat loopbaanvragen zich soms 'vermomd' aandienen. Iets kan een relatief eenvoudige vraag lijken, maar gaandeweg kan blijken dat iemand zich bijvoorbeeld wil heroriënteren op levensvragen en levenswaarden, en dat is een complex onderwerp. Het is dan van belang dat de loopbaancoach zijn grenzen goed kent en weet welke vormen van loopbaancoaching hij misschien beter aan collega-adviseurs kan overlaten.

De loopbaanvragen in tabel 1.1 lopen op in complexiteit en diepgang, en idealiter weerspiegelt dit de ontwikkeling die een loopbaancoach doormaakt. Bij loopbaancounseling wordt bijvoorbeeld meer levenservaring en inlevende kwaliteiten van de loopbaancoach verwacht dan bij de eerste vraag, waarbij hij vrij praktisch aan de slag kan gaan; loopbaancounseling is, als het gaat om het onderzoeken en wegnemen van persoonlijke barrières, minder geschikt voor de be-

Loopbaanvraag	Soort loopbaancoaching
<p>Wat zal ik kiezen?  <i>Clïënt weet niet wat hij wil en heeft moeite met het vertalen van behoeften, interesses en persoonlijke waarden in mogelijke functies.</i></p>	<p>Keuzebegeleiding.  <i>De loopbaancoach maakt vaak gebruik van vragenlijsten en loopbaaninstrumenten om richting te geven, exploreert en verbreedt mogelijkheden voor de cliënt op loopbaangebied.</i></p>
<p>Hoe kan ik verder komen in mijn loopbaan?  <i>De cliënt heeft hulp nodig bij het maken van ontwikkelingsstappen of bij het meer greep krijgen op de eigen loopbaan.</i></p>	<p>Competentiecoaching.  <i>De loopbaancoach coacht de cliënt bij het vergroten van diens loopbaancompetenties, zoals persoonlijke effectiviteit, vergroten van flexibiliteit, invloed en het nemen van verantwoordelijkheid.</i></p>
<p>Is dit nu alles? Wie ben ik en waar sta ik voor?  <i>De cliënt heeft geen helder zelfbeeld (meer) en heeft hulp nodig bij het herontdekken van persoonlijke waarden en doelen en wil geïnspireerd worden.</i></p>	<p>Levenscoaching.  <i>Coaching gericht op verheldering en zingeving. Het vergroten van het zelfbewustzijn door verhelderen van het zelfbeeld, waarden en levensdoelen.</i></p>
<p>Ik loop steeds vast of kom niet verder. Wat zijn mijn blokkades die verhinderen dat ik mij ten volle ontplooi?  <i>De cliënt heeft weinig zelfvertrouwen of heeft last van negatieve overtuigingen bij het inrichten van de loopbaan.</i></p>	<p>Loopbaancounseling.  <i>Coaching gericht op wegnemen van blokkades. De loopbaanadviseur is gericht op het bespreken van angsten, irrationele of belemmerende overtuigingen, besluiteloosheid en dilemma's</i></p>
<p>Ik loop vast door de grote werkdruk of onzekerheid en vertoon stressverschijnselen.  <i>De cliënt heeft het gevoel dat hij wordt geleefd, gunt zichzelf geen reflectietijd en mist het overzicht om prioriteiten te stellen en de juiste keuzes te maken.</i></p>	<p>Levenscoaching.  <i>Coaching gericht op het analyseren van externe en interne stressoren, persoonlijke valkuilen, belemmerende overtuigingen en vergroten van persoonlijke autonomie.</i></p>

Tabel 1.1 Coaching en begeleiding gebaseerd op loopbaanvragen van de cliënt.

ginnende loopbaancoach, maar wordt al een heel herkenbare, uitdagende en hanteerbare vraag voor de meer ervaren coach. Overigens kan en wil niet iedereen doorgroeien naar de laatste typen loopbaanvragen.

Het zou een te simpel gegeven zijn als de loopbaanvraag van de cliënt het enige is dat leidend is, want coaching bij loopbaanvragen wordt vaak vanuit een organisatie gevraagd. De interne of externe loopbaan-

Groei/ontwikkeling	Mismatch/vastlopen	Reorganisatie/fusie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kweekvijvers</li> </ul> <p><i>Hoe leiden wij onze 'young potentials' op?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemsituaties</li> </ul> <p><i>Medewerkers die (soms jaren) niet goed meer functioneren</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedwongen interne mobiliteit</li> </ul> <p><i>Medewerkers moeten binnen de organisatie van functie of locatie veranderen</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management-development</li> </ul> <p><i>Welke loopbaantrajecten hebben wij voor het management?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorspelbare stagnatie</li> </ul> <p><i>Medewerkers bij wie te voorzien valt dat zij de omslag niet meer kunnen of willen gaan maken</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outplacement of externe herplaatsing</li> </ul> <p><i>Medewerkers krijgen een traject aangeboden waarbij zij geholpen worden een functie buiten de organisatie te vinden</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talentdevelopment</li> </ul> <p><i>Hoe ontwikkelen wij onze creatieve of commerciële talenten?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volledige blokkade</li> </ul> <p><i>Medewerkers kunnen zich niet meer vinden in het organisatiebeleid en haken af</i></p>	

Tabel 1.2 Loopbaanvraagstukken in organisaties.

coach krijgt daarbij te maken met twee partijen, en zijn advies of begeleiding moet goed op beide aansluiten. Geen enkele loopbaanvraag kan dus los worden gezien van de organisatie waar de cliënt werkt. Mensen werken nu eenmaal in organisaties die volop in beweging zijn. Of er sprake is van groei of dat er na verontrustende cijfers fors ingekrompen moet worden, is van invloed op de loopbaancoaching en de mogelijkheden die er zijn. Ook de organisatiecultuur en het leer- of ontwikkelklimaat is van groot belang op de mogelijkheden binnen het loopbaancoachingstraject. Tabel 1.2 geeft een overzicht van vragen vanuit de organisatiecontext. Het schema maakt duidelijk dat de loopbaanvragen heel verschillend van aard kunnen zijn als het gaat om groei, mismatch of reorganisatie.

Bij ontwikkelvraagstukken vanuit de organisatie krijgt de loopbaancoach te maken met groeivragen, dat wil zeggen: vragen waaruit blijkt dat de organisatie haar 'young potentials' wil koesteren en vasthouden ('binden en boeien'), het toekomstig management op zijn taak wil voorbereiden of specifiek talent wil ontwikkelen. De loopbaancoach heeft dan vaak naast de direct leidinggevende met name een stimulerende, bindende en coachende rol. Bij de meeste groeivragen worden

medewerkers competentiegericht ontwikkeld. Er wordt ook aandacht besteed aan wat iemand wil, wat zijn ambities zijn, waarover hij/zij twijfelt of wat valkuilen kunnen zijn.

Bij een mismatch, bijvoorbeeld in het geval dat iemand over onvoldoende competenties beschikt die noodzakelijk zijn voor de functie, of niet past bij de cultuur van de organisatie, kan de organisatie als eerste in actie komen en probleemoplossend aan de slag gaan met behulp van loopbaancoaching. Bij mismatch kan er sprake zijn van selectiefouten of individuele problematiek.

Bij reorganisatie, krimp of fusie zijn de problemen vaak wel te voorzien, uiteraard afhankelijk van het tijdsbestek waarbinnen deze veranderingen zich voltrekken. Medewerkers moeten al dan niet versneld intern worden herplaatst of uitstromen. Loopbaancoaching wordt dan uitstroombegeleiding, vaak met nadruk op rouwverwerking, omgaan met weerstanden en emoties.

Voorbeelden van specifieke vragen vanuit de organisatie zijn:

- Vergroten van de inzetbaarheid (*employability*). Organisaties zijn zeer geholpen met breed inzetbare en flexibele medewerkers die zich gemakkelijk aan veranderingen kunnen aanpassen. De loopbaancoach kan dan een rol spelen in het vaststellen van de mobiliteitsbereidheid, dus hoe graag iemand wil veranderen van functie, en het verhogen van het mobiliteitsvermogen, dat wil zeggen: de mate waarin iemand het in zich heeft om zich verder te ontwikkelen.
- Binden en boeien. Behoud van medewerkers en het voorkomen van ongewenst verloop. Een loopbaancoach kan een betekenisvolle bijdrage leveren bij het tijdig inspelen op ambities en potentieel van de medewerkers en het veiligstellen van het psychologisch contract tussen medewerker en organisatie. Een psychologisch contract bestaat uit alle onuitgesproken verwachtingen die beide partijen van elkaar hebben. Een medewerker verwacht bijvoorbeeld zorg en ontplooiingsmogelijkheden, de werkgever verwacht inzet en loyaliteit. Indien door een reorganisatie de ontplooiingsmogelijkheden zeer beperkt raken, kan de medewerker een 'psychologische contractbreuk' voelen, waardoor hij of zij dreigt af te haken.
- Talentontwikkeling: het toekomstgericht ontwerpen van ontwikkelprogramma's voor specialisten, managers en projectleiders.

- Leeftijdsbewust personeelsbeleid: het vitaal houden van vijftigers en ouder, het goed benutten van senioriteit.
- Organisaties in balans houden, zoals het stimuleren van vrouwen in managementposities.

Samenvattend kan worden gesteld dat het domein van loopbaancoaching een veelheid van positief en negatief geïndiceerde loopbaanvragen omvat, die zowel vanuit de individuele cliënt als vanuit de organisatie geïnitieerd kunnen worden. Deze vragen kunnen erg verschillen wat betreft context, diepgang en kernthema. Het is dan ook niet verwonderlijk dat veel verschillende loopbaancoaches zich op uiteenlopend niveau en op zeer verschillende wijze met dit vak bezighouden. De branche bestaat uit studie- en beroepskeuzeadviseurs, decanen, competentiecoaches, coaches die zich bezighouden met ‘twee carrières op een kussen’, arbeids- en organisatiepsychologen, klinisch psychologen, adviseurs van mobiliteitscentra, opleidingsadviseurs, P&O-adviseurs, MD-adviseurs, talentdevelopment-adviseurs, HR-adviseurs, sollicitatie- en netwerktrainers, jobcoaches, employability-adviseurs, re-integratieadviseurs en trajectbegeleiders – en daarmee is de opsomming nog niet compleet. Trends in organisaties vragen om dit soort nieuwe functies binnen het loopbaanvak. Welke trends zijn nu van invloed op loopbaancoaching en welke op de rol van de loopbaancoach? Daarover gaan de volgende paragrafen.

### **1.3 Trends die van invloed zijn op het vakgebied**

In het boek ‘De toekomst van werk’ van Adjiedj Baks en Martin van der Woude wordt de verwachting uitgesproken dat ons werk de komende vijftig jaar meer zal veranderen dan in de afgelopen vijf eeuwen. Het voert te ver om alle technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen te benoemen die van invloed zijn op ons werk. In deze paragraaf worden wel een aantal belangrijke trends in organisaties en bij individuen beschreven.

#### *Trends in organisaties*

Het loopbaanbeleid in organisaties wordt steeds complexer. Als gevolg van snelle economische en technologische ontwikkelingen kunnen in een en dezelfde organisatie zowel bindingsvraagstukken een

rol spelen – ‘Hoe boei en bind ik mijn medewerker?’ – als ontwikkelingsvraagstukken – ‘Hoe rust ik mijn medewerkers uit voor de toekomst?’ – en uitstroomvraagstukken. Hierdoor komt het HR-beleid soms in een onmogelijke spagaat terecht en HR moet dan een weloverwogen keuze maken (welke doelgroep heeft de hoogste prioriteit?) en een gedifferentieerd loopbaanbeleid opstellen. Voor het uitvoeren van het loopbaanbeleid moet de organisatie verschillende typen loopbaancoaches aanstellen of adviesbureaus inhuren.

Een tweede trend is gebaseerd op krimpvraagstukken die nog sneller komen dan men verwacht had, bijvoorbeeld door acute bezuinigingen, fusies, overnames of schandalen aan de top van een organisatie. Bij uitstroomvraagstukken treedt ook een verzakelijking op waardoor outplacementtrajecten resultaatgerichter worden ingezet dan in het begin van de jaren negentig. Enerzijds zijn mensen mondiger in het bepalen van hun vervolgstappen, anderzijds zijn begeleidingstrajecten van anderhalf jaar meer uitzondering dan regel. Met andere woorden, outplacementtrajecten zijn veel korter geworden en doen meer een beroep op de zelfredzaamheid van de outplacementcliënt.

Een andere trend is dat men *young potentials* of schaarse talenten wil behouden door hen te ontwikkelen met een differentiatie naar doelgroepen. Juist in deze tijd waarbij het concurrentievoordeel voor een belangrijk deel uit de medewerkers gehaald moet worden, is het van belang om de juiste mensen te koesteren en te behouden voor de organisatie. Er blijkt echter een grote diversiteit te bestaan als het gaat om het belang van verschillende werkaspecten voor medewerkers. Medewerkers zijn intrinsiek of juist extrinsiek gemotiveerd. Intrinsieke motivatie heeft te maken met de waarden van de medewerker. Een medewerkster is bijvoorbeeld klantgericht omdat zij dat zelf heel belangrijk vindt. Een extrinsiek gemotiveerde medewerkster kan klantgerichtheid ook belangrijk vinden, maar dan omdat zij een bonus krijgt bij hoge scores op de klantgerichtheid. Medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn moeten op andere manier behouden worden dan de meer extrinsiek gemotiveerde collega. Bij het ontwikkelen van een loopbaanbeleid moet men zich goed verdiepen in de basisbehoeften, waarden en carrièremotieven van diegenen die zij wensen te behouden.

Een vierde trend betreft doorstroomvraagstukken: er worden geen



nieuwe mensen meer aangenomen, maar men wil interne medewerkers laten doorgroeien en zich laten ontwikkelen. Deze vraagstukken doen een enorm beroep op het kunnen identificeren en ontwikkelen van het potentieel van de huidige medewerkers. Een van de belangrijke instrumenten die hierbij worden ingezet, is competentie management. Medewerkers moeten gaan voldoen aan nieuwe competentieprofielen, die veelal zijn gedefinieerd in nieuwe vaardigheden, kennis en nieuwe waarden. Mocht een organisatie bepaalde expertise niet in huis hebben of is er tijdelijk extra capaciteit nodig, dan wordt er veelvuldig gebruikgemaakt van de zogenoemde flexibele schil bestaande uit zzp'ers en freelancers.

Een geheel andere trend, reeds ingezet vanaf 2007 bij organisaties, is Het Nieuwe Werken (HNW) en flexwerken. Dit heeft veel invloed op de inrichting van het werk en werkprocessen. Inmiddels werken circa 2,5 miljoen mensen op flexibele werkplekken. Centrale begrippen in HNW zijn tijd- en locatie-onafhankelijk werken. Dit betekent dat er mede ondersteund door allerlei technologische mogelijkheden veel minder fysiek contact is met collega's en dat medewerkers vanuit hun thuissituatie, business lounges, trein of NS-stations, bibliotheek of park kunnen werken. HNW vraagt nieuwe competenties; andere vormen van leidinggeven (meer delegeren en loslaten), samenwerken, meer onderling vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid, meer creativiteit en bovenal flexibiliteit van alle betrokken partijen. Uiteraard zijn er grote verschillen tussen werkvelden. Kenniswerkers lopen in deze trend voorop, omdat dit veld zich goed leent voor HNW. Werkvelden waarbij men minder plaatsonafhankelijk kan werken zijn de blauwe overalsectoren en de zorg. Deze laatste ontwikkelingen vragen van de medewerkers veel zelfstandigheid en zelfredzaamheid, maar ook assertiviteit in het scheiden van werk en privé. Hierdoor komen loopbaancoaches in aanraking met weer geheel andere typen loopbaanvragen.

### *Trends bij het individu*

Naast de trends in organisaties zijn er ook verschuivingen bij het individu waarneembaar, die van invloed zijn op loopbaancoaching. Er lijkt sprake te zijn van tegenstrijdige trends. Werk neemt nog steeds een centrale plaats in. Intrinsieke factoren zoals de inhoud van het werk en de expressieve kant van het werk worden belangrijker. Er is sprake van

veranderende loopbaanwaarden: men hecht steeds meer aan ontplooiing, flexibiliteit, plezier, autonomie, zingeving en gelijkwaardigheid.

In het verlengde hiervan is er sprake van steeds meer aandacht voor balans tussen werk en privé door de toenemende participatie van vrouwen, de opkomst van het tweeverdienersgezin, de intrede van de vrijetijdscultuur en het streven naar persoonlijke ontplooiing buiten het arbeidzame leven. Men wil flexibele werktijden, zelf de werktijd indelen, flexwerken, sabbaticals, zorgverlof, parttime werken en langer doorwerken. Centraal staat het zoeken naar werkomstandigheden die goed aansluiten bij de privésituatie. Het Nieuwe Werken betekent locatie- en tijdonafhankelijk werken en het (leren) maken van slimme combinaties van werk, huishouden, zorgen en leren. Het risico daarbij is dat de twee levenssferen erg in elkaar kunnen overlopen en de grens tussen privé en werk vervaagt. Men moet bijvoorbeeld met een door het werk geleverde smartphone 24/7 bereikbaar zijn. Hoogstwaarschijnlijk zal deze trend zich voortzetten en moeten mensen leren omgaan met altijd bereikbaar en beschikbaar lijken te zijn. Twee carrières in een gezin ontwikkelt zich tot een normaal maatschappelijk verschijnsel en het coachen van partners met elk een drukke carrière is al lang geen uitzondering meer.

Een duidelijk zichtbare trend is de gestage groei van zzp'ers. De vaste baan lijkt te verdwijnen en tijdelijke aanstellingen vormen meer regel dan uitzondering. Voor zzp'ers zijn vrijheid en autonomie belangrijke waarden. De stap naar zelfstandigheid – al dan niet gecombineerd met een dienstverband – wordt voor velen aantrekkelijk. Er zullen meer vragen aan de loopbaancoach komen die de keuze voor al dan niet zelfstandig werken aan de orde zullen stellen.

Een laatste trend die van invloed is op loopbaancoaching is het streven naar persoonlijke ontplooiing. 'Het leven is een project geworden en je moet er alles uithalen wat erin zit!' Er wordt niet alleen gesproken over toegenomen werkdruk, maar ook over 'leefdruk', waarbij elk vrij uurtje een invulling moet krijgen. Het motto 'Gij zult zich ontwikkelen!' komt niet alleen terug in jaarverslagen van bedrijven, maar dringt ook de huiskamers binnen. Prikkelmoetheid en keuzestress zijn inmiddels veel gebruikte termen geworden.

## 1.4 Trends die van invloed zijn op de rol van loopbaancoach

Loopbaancoaching is in zijn korte bestaan geëvolueerd naar een vakgebied waarin de loopbaancoach zich bezighoudt met complexe, brede en snel veranderende loopbaanvragen. Standaardoplossingen zijn er niet en het expertmodel waarbij de coach als een soort dokter het recept voorschrijft, volstaat al lang niet meer. In deze tijd kunnen mensen overweldigd worden door de hoeveelheid keuzes die men heeft en dreigen het overzicht te verliezen. Men wordt steeds meer verantwoordelijk gesteld voor de eigen loopbaan, dus ook voor mogelijke mislukkingen daarin. De norm dat eenieder zich tot aan het einde van de loopbaan moet ontwikkelen met behulp van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) is dwingend. Ondanks alle POP's en loopbaanscans kunnen mensen toch vrij plotseling hun baan verliezen. Aangezien het verlies van werk hoog genoteerd staat op de bekende stresslijst, vrijwel direct na het verlies van een dierbare of een ernstige ziekte, betekent dat met het verlies van werk veel meer gepaard gaat dan het niet meer vanzelfsprekend ontvangen van het maandsalaris. Het verliezen van werk kan veel betekenen en het begeleiden van mensen na een dergelijk verlies dient in goede handen te zijn van professionele en ervaren loopbaancoaches.

Zowel de trends in organisaties als bij de individuele werknemers hebben belangrijke implicaties voor de rol van de loopbaancoach. Deze rol wordt breder en belangrijker. Deze tendens is zichtbaar op verschillende terreinen: uitstroombegeleiding, ontwikkeling van competenties, zingeving, balans en re-integratietrajecten.

### *Uitstroombegeleiding*

Er wordt in deze tijd van toenemende werkeloosheid meer en meer een beroep gedaan op de outplacementvaardigheden van de loopbaancoach. Dit zijn vaardigheden die betrekking hebben op zowel de verwerking van verlies, het herstellen van zelfvertrouwen, het schetsen van toekomstperspectieven als het voorbereiden van een sollicitatiegesprek. De tijd waarin dit moet gebeuren is krappere, de cliënt is mondiger en van de cliënt wordt vaker verwacht dat hij zelf aan het stuur staat van zijn loopbaanplanning. Dit betekent voor de loopbaancoach dat hij goed zicht moet hebben op maatschappelijke en economische

ontwikkelingen, de arbeidsmarkt, branches, beroepen en functies en dat hij het zelfsturend vermogen van de cliënt kan ontwikkelen.

### *Ontwikkeling van competenties*

De groeiende behoefte aan coaching op het gebied van competentieontwikkeling binnen organisaties heeft eveneens zijn weerslag op de rol van de loopbaancoach. Bij de meeste groeivragen worden medewerkers competentiegericht ontwikkeld, maar er wordt ook aandacht besteed aan wat iemand wil, waar zijn ambities liggen en wat zijn basishouding of attitude is. Aangezien geen enkele potentieelbeoordeling los kan worden gezien van de ambities en waarden die iemand heeft, ligt hier ook een belangrijke rol voor de loopbaancoach. Vooral als jonge mensen gestimuleerd worden om snel carrière te maken, maar zelf nog niet weten wat ze willen en wellicht zaken in hun eigen tempo willen ontdekken. Een loopbaancoach zou samen met de medewerker kunnen onderzoeken wat verstandig en haalbaar is en wat niet.

Bij doorstroomvraagstukken kan een loopbaancoach een goede rol vervullen in het maken van gerichte loopbaanplannen. Hierdoor gaat een overstap van de ene naar de andere functie niet al te zeer gepaard met groeistuipe, maar wordt deze met beleid opgebouwd.

### *Zingeving*

De stijgende behoefte aan begeleiding bij zingevingvraagstukken vraagt een geheel andere, meer wijsgerige, beschouwende en spirituele kant van de loopbaancoach. De loopbaancoach zou zich een beeld moeten kunnen vormen van wat iemands mensbeeld en wereldbeeld is en moet zich met abstractere vraagstellingen kunnen bezighouden. Wat betekent werk in iemands leven en hoe verhoudt zich dat tot andere levenssferen? Niet voor niets wordt in relatie tot dit type loopbaancoaching de term *levenscoaching* gebezigd. Discussies over of je je als loopbaanadviseur met het privéleven van een cliënt mag bezighouden, zijn met name bij dit type coachingstrajecten vrij onzinnig. Werk en privé zijn dermate met elkaar verweven – en dat wordt waarschijnlijk steeds sterker – dat het moeilijk is deze los van elkaar te zien. Het onderwerp van onderzoek en begeleiding blijft echter de loopbaan van de cliënt. Een loopbaancoach houdt zich bijvoorbeeld niet bezig met

de relatieproblematiek van de cliënt, maar wel met de invloed die deze problematiek heeft op zijn functioneren op het werk.

### *Balans en burn-out*

Balansvraagstukken zijn aan de orde van de dag en lang niet meer alleen de problematiek van jonge tweeverdieners met zorgtaken; in toenemende mate ziet men door bezuinigingsmaatregelen zowel oudere als jongere medewerkers behoefte krijgen aan ondersteuning bij het bewaken van een goede balans tussen werk en privé. De hoge werkdruk, strakke deadlines, scherp geformuleerde targets, reorganisatie op reorganisatie en de daarbij behorende onzekerheid gaan hun tol eisen en vertalen zich in psychische en fysieke uitputting van medewerkers. Loopbaancoaching tendeert ook in dit opzicht naar levenscoaching, maar is daarbij vooral gericht op het kunnen combineren van alle ambities die men heeft op loopbaangebied met alle wensen en verplichtingen in het persoonlijke leven. Keuzebegeleiding, prioriteitenstelling, stresshantering en timemanagement zijn belangrijke thema's bij het vinden van een goede balans.

### *Snellere re-integratietrajecten*

Re-integratieadviseurs houden zich in feite ook met de loopbanen van mensen bezig, maar wel op een specifieke manier. Zij zullen vooral goed in de gaten houden hoe belastbaar de cliënt is en hoe hij op een zorgvuldige wijze kan terugkeren naar zijn werk. Daarbij wordt vooral gekeken naar wat de cliënt nog wél kan, en niet wat er inmiddels niet meer mogelijk is.

## **1.5 Loopbaancoaching een professie?**

Loopbaancoaching is een vak. Een vak dat sterk in ontwikkeling is, maar ook een vak zonder een vastomlijnd kennisgebied of uitgekristalliseerde gedragscode. Er zijn initiatieven om een opleiding te ontwerpen die men moet doorlopen alvorens in een register van loopbaancoaches opgenomen te kunnen worden. Het is een vrij jonge professie die door haar veelzijdigheid, vele vertakkingen en alternatieve stromingen moeilijk te grijpen valt. Soms lijkt het zelfs gemakkelijker om aan te geven wat loopbaancoaching níét is. Loopbaancoaching is geen P&O-werk, geen werving en selectie, geen headhunting, geen psychologisch

onderzoek en geen therapie, aldus een van de deelnemers aan een discussie in het vakblad *Loopbaan*. In deze nog steeds actuele discussie over grensvervaging in loopbaancoaching – onder de titel *Wil de echte beunhaas opstaan?* – wordt duidelijk dat zelfs opiniemakers en experts binnen het vakgebied niet in staat zijn om te beschrijven wat *loopbaancoaching* precies is, en wat kwaliteit binnen loopbaancoaching betekent. Loopbaancoaches ondersteunen cliënten bij het in contact komen met hun drijfveren en helpen hen vervolgens om die drijfveren naar de arbeidsmarkt te vertalen. Loopbaancoaching kan afhankelijk van de vragen verschillende verschijningsvormen aannemen.

Het is duidelijk dat loopbaancoaching in de huidige, snel veranderende wereld, waarin veel mensen zich bezighouden met zingevingvraagstukken, steeds meer lijkt te transformeren naar levensloopbegeleiding. Het vakgebied wordt hiermee sterk verbreed en andere beroepsbeoefenaren (geestelijken, therapeuten) gaan een rol vervullen. Wat betekent dit voor het vak? Is er sprake van beunhazerij of een wildwestpraktijk, zoals ook in de discussie in *Loopbaan* werd opgemerkt? Hoe het kaf van het koren te scheiden is, blijkt lastig te zijn, uitgaande van de zachte criteria waar loopbaanbegeleiders aan moeten voldoen

Post (2002) noemt het vakgebied in dit verband een *potpourri*, wat ten minste aangeeft dat enige ordening en schifting binnen dit vakgebied om verschillende redenen zeer welkom zou zijn. Dit is ook nodig vanwege het nadelige effect dat iedereen zonder een serieuze vooropleiding zich met deze thematiek kan bezighouden. ‘Er zijn mij te veel mensen die zichzelf tot loopbaancoach kronen na een spoedcursus Enneagrammen of MBTI’,\* aldus Post. Naast vele verschillende vormen van loopbaancoaching is er ook sprake van veel verschillende opvattingen en stromingen in het benaderen van loopbaanvraagstukken. Deze combinatie van vele verschijningsvormen en benaderingswijzen maakt het geheel zeer kleurrijk en breed, maar tegelijk is dat de oorzaak van dat een degelijk fundament ontbreekt waarover beroepsbeoefenaren het eens zijn. Verdere professionalisering van loopbaan-

---

\* Zowel het Enneagram als MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) zijn persoonlijkheidsmodellen of typologieën die gebruikt worden in het loopbaanadviesproces; zie respectievelijk paragraaf 2.2 en 10.4.5.

coaching is noodzakelijk en dat betekent dat goed in kaart gebracht moet worden wat minimaal tot het kennisdomein, de vaardigheden en de grondhouding van de loopbaancoach moet behoren. Een ander terrein waarop loopbaancoaching zich dient te begeven, is het ontwikkelen van een eigen beroepsethiek. In dit boek wordt ingegaan op het aanbrengen van een stevig theoretisch fundament en niet op het uitwerken van de beroepsethiek voor loopbaanadviseurs. Het tracht het resultaat van de grillige groei van loopbaancoaching op een logische en gestructureerde wijze in kaart te brengen en te ordenen. Het vak is vergeven van de instrumenten en vragenlijsten, zonder dat het duidelijk is hoe die zich tot elkaar verhouden. Het is van belang dat loopbaancoaches vanuit een theoretisch fundament boven de materie uitstijgen en goed weten op welke wijze zij met welke loopbaanvraag aan de slag kunnen gaan.

In de eerste vier hoofdstukken wordt het fundament gelegd. Wat zijn belangrijke hulpmodellen bij loopbaancoaching en hoe kan een loopbaancoach deze hanteren zonder dat hij verzandt? Hoe kan hij vanuit een overkoepelend psychologisch model kijken naar wat er speelt? Waarom is de intake zo belangrijk? Is er wel sprake van een loopbaanvraag of zijn er veel meer zaken aan de hand, is er bijvoorbeeld sprake van psychische klachten, overbelasting of angst? Dit laatste komt in hoofdstuk 4 aan de orde. De vijf hoofdstukken die daarop volgen, zijn themagericht, waarbij niet alleen duidelijk gemaakt wordt dat de loopbaancoach andere instrumenten moet inzetten, maar vooral dat hij zelf een andere rol heeft in de begeleiding. Hoofdstuk 10, tot slot, is de toolkit voor de loopbaancoach; het is gewijd aan relevante instrumenten of oefeningen die een coach kan inzetten, gegroepeerd naar thema.