



PROFESSIELE LOOPBAAN COACHING

Praktijkboek voor het begeleiden
van loopbaanvragen

al meer dan 20.000 keer verkocht
**NIEUWE
EDITIE**
al meer dan 20.000 keer verkocht

ROZEMARIJN DOLS
MONIEK HIEMINK

Voorwoord

In 2020 hebben wij de tweede editie aangevuld met een extra hoofdstuk over loopbaancoaching voor jongeren. Ook gaven we aan dat de wereld in razend tempo om ons heen is veranderd, maar dat blijkt in 2024 zo mogelijk nog sterker te zijn. Moniek Hiemink en ik hebben het plan opgevat om weer een nieuw hoofdstuk te schrijven om dit boek completer te maken. Dit nieuwe hoofdstuk is specifiek gericht op het begeleiden van senioren, een doelgroep die aan belang wint in de huidige arbeidsmarkt. Senioren blijven langer actief en vitaal en verlaten later het arbeidsproces. Ook mogelijke vooroordelen ten aanzien van de oudere medewerker worden tegenwoordig kritischer tegen het licht gehouden. Wij zijn van mening dat bij deze groep senioren andere (loopbaan)thematiek speelt en zij een specifieke benadering vraagt.

In de laatste vijftien jaar hebben wij in onze coachpraktijken veel loopbaanvragen begeleid. Zo werd eens een intelligente jongen door zijn ouders naar mij verwezen, met het plan om zijn idee muzikant te worden uit zijn hoofd te praten. Dat heb ik natuurlijk niet gedaan, ik heb goed geluisterd naar deze jongen en zag hoe gepassioneerd en realistisch hij tegelijkertijd was over zijn kansen. En een dertigjarige man die vanzelfsprekend het bedrijf van zijn vader zou overnemen, maar stuk liep, omdat hij bezweek onder de druk die hij ervoer en de torenhoge verwachtingen. Verder was er een moedige vrouw die na twintig jaar bij een groot bedrijf werkzaam te zijn geweest, overwoog om voor zichzelf te beginnen en daarbij geholpen wilde worden. Maar ook iemand die na 25 jaar bij een bank te hebben gewerkt met zachte hand naar buiten werd 'geduwd'. Tot slot werd mij ook gevraagd om een objectiverende, verhelderende inbreng te hebben bij een opvol-

gingsvraagstuk van een familiebedrijf. Kortom, interessante en zeer uiteenlopende loopbaanvragen.

Het vakgebied van loopbaankunde is veelomvattend en nog sterker aan verandering onderhevig dan in 2020. Op dit moment spelen artificiële intelligentie, verregaande digitalisering, hybride werken, inclusiviteit en diversiteit, en arbeidskrapte bij verschillende sectoren nog meer een rol binnen organisaties dan in voorgaande jaren. En uiteraard heeft corona ook effect gehad op hoe mensen hun werk beleven en inrichten. Thuiswerken is min of meer genormaliseerd en digitale mogelijkheden om te werken zijn verrijkt. Maar corona heeft ook meer ziekteverzuim en burn-out veroorzaakt. Ook komen steeds meer berichten in de media over angstculturen en toxische werksferen, waar we op terugkomen in het hoofdstuk over overbelasting en burn-out. De loopbaancoach wordt nog meer ingehuurd voor veelomvattende vragen en lastige loopbaandilemma's.

In deze editie schenken we in hoofdstuk 11 aandacht aan de seniore doelgroep die tot nu toe nog onvoldoende aan bod is gekomen in loopbaancoaching.

Verder is de loopbaantoolkit geactualiseerd en enigszins uitgebreid met instrumenten en nieuwe werkvormen specifiek gericht op ouderen. Omdat wij zelf erg van het medium film houden en dit ook professioneel inzetten, hebben wij voor de loopbaancoach een lijst met films opgenomen die mooi aansluiten bij de verschillende hoofdstukken.

We hopen met deze editie recht te doen aan een doelgroep die de komende tijd zeker aan belang gaat winnen.

Amsterdam, september 2024
Rozemarijn Dols en Moniek Hiemink

Inhoud

Voorwoord	5
Deel 1 De basis	11
1 Loopbaancoaching: een overzicht	12
1.1 In vogelvlucht: de ontwikkeling van loopbaanadvisering	12
1.2 De verschillende loopbaanvragen	14
1.3 Trends die van invloed zijn op het vakgebied	21
1.4 Trends die van invloed zijn op de rol van loopbaancoach	24
1.5 Loopbaancoaching; steeds meer een professie?	27
2 Hulpmodellen bij loopbaancoaching: een theoretische verkenning	29
2.1 Wat hoort bij het 'zijn'?	30
2.2 Wat hoort bij het 'willen'?	41
2.3 Wat hoort bij het 'kunnen'?	51
3 Het loopbaanadviestraject: de intake	53
3.1 Adviesmodellen	53
3.2 Rollen van de loopbaancoach	55
3.3 De intake	57
3.4 Gespreksthema's in de intakefase	62
3.5 Een begeleidingstraject uitzetten	68
4 Psychische problematiek	72
4.1 Wat zijn psychische klachten?	72
4.2 Psychische klachten onderkennen	82
4.3 Wanneer in loopbaanbegeleiding nemen?	85
4.4 Hoe en naar wie doorverwijzen?	90

Deel 2 Thema's	93
5 Was will der Mensch? Keuzebegeleiding	95
5.1 Type loopbaanvragen	96
5.2 Visie op vragen over het 'willen'	98
5.3 Welke rol en aanpak horen bij keuzebegeleiding?	99
5.4 Keuzebegeleiding als benaderingswijze	102
5.5 Aandachtspunten bij keuzebegeleiding	116
6 De ruwe diamant: competentiecoaching	121
6.1 Type loopbaanvragen	121
6.2 Visie op vragen over het 'kunnen'	123
6.3 Welke rol en aanpak horen bij competentiecoaching?	127
6.4 Competentiecoaching als benaderingswijze	129
6.5 Aandachtspunten bij competentiecoaching	135
7 Is that all there is? Levenscoaching	139
7.1 Type loopbaanvragen	140
7.2 Visie op loopbaanvragen over zingeving	141
7.3 Welke rol en aanpak horen bij levenscoaching?	142
7.4 Levenscoaching als benaderingswijze	143
7.5 Aandachtspunten bij levenscoaching	155
8 Wat houdt je tegen? Loopbaancounseling	159
8.1 Type loopbaanvragen	160
8.2 Visie op loopbaanvragen met belemmerende overtuigingen	161
8.3 Welke rol en aanpak horen bij loopbaancounseling?	166
8.4 Loopbaancounseling als benaderingswijze	169
8.5 Aandachtspunten bij loopbaancounseling	180
9 Coaching bij burn-out en overspannenheid	183
9.1 Type loopbaanvragen	184
9.2 Visie op loopbaanvragen waar overbelasting of vervreemding een rol spelen	185
9.3 Welke rol en aanpak passen bij dit type coachingsvragen?	187
9.4 Aandachtspunten bij stressgerelateerde vraagstukken	197

10 Loopbaancoaching van jongeren	201
10.1 Type loopbaanvragen	202
10.2 Visie op loopbaancoaching van jongeren	203
10.3 Welke rol en aanpak horen bij loopbaancoaching van jongeren?	208
10.4 Instrumenten en opdrachten bij loopbaancoaching van jongeren	223
10.5 Aandachtspunten bij loopbaancoaching van jongeren	226
11 Loopbaancoaching van senioren	231
11.1 Type loopbaanvragen	232
11.2 Visie op loopbaancoaching van senioren	233
11.3 Welke rol en aanpak hoort bij loopbaancoaching van senioren?	238
11.4 Instrumenten bij loopbaancoaching van senioren	241
11.5 Aandachtspunten loopbaancoaching van senioren	243
11.6 Overige relevante thema's voor senioren	249
Deel 3 Methodieken en professionalisering	253
12 De toolkit van de loopbaancoach	254
12.1 De loopbaanadviesmatrix	254
12.2 Willen	264
12.3 Kunnen	286
12.4 Zijn	298
12.5 Loopbaaninstrumenten voor jongeren	314
12.6 Loopbaaninstrumenten voor senioren	324
12.7 De coach als instrument	331
Bijlage 1 Waardenoverzicht	336
Bijlage 2 Lijst met belemmerende overtuigingen	340
Bijlage 3 Competentielijst	345
Bijlage 4 Verkorte lijst life events met indicatieve waarden	346
Bijlage 5 Checklist inhuren	348
Bijlage 6 Overzicht werkvelden en beroepen	349
Bijlage 7 Interessante films bij loopbaancoaching	353
Literatuur	361
Index	369

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 *careercounselling* of *loopbaanadviesring* 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 en levenscoaching. 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 loopbaanadviesring

Loopbaanadviesring 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

gerichte 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. Inmiddels hebben de NOLOC en het CMI de krachten gebundeld en hebben zij zich sterk gemaakt voor het ontwikkelen van een gezamenlijk keurmerk voor loopbaancoaches resulterend in een beroepsregister voor loopbaanprofessionals. Kenmerken van de loopbaanprofessional zijn dat ze kennis moeten hebben van loopbaantheorieën en -methodieken, ontwikkeling van de mens, de arbeidsmarkt, opleidingen, beroepen en organisaties. Loopbaancoaching is hierdoor meer een professe geworden. En het heeft nog steeds raakvlakken met coaching, talentontwikkeling, burn-out-kwesties, re-integratie, duurzame inzetbaarheid en zingeving en dit is zeker geen uitputtende opsomming. Het vak is daarbij ook sterk onderhevig aan economische ontwikkelingen, de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen.

Outplacement zelf 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 voor-

komen. Met deze ontwikkeling kwam loopbaancoaching 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 beroep werd gedaan op het probleemoplossende karakter van outplacement. Nu, in 2024, zijn opnieuw veel ontwikkelingen zichtbaar die van invloed zijn op loopbaancoaching. Door personeelstekorten, versterkt door corona, in de bouw, het onderwijs, de zorg en de horeca neemt de werkdruk fors toe. Het aantal re-integratievragen neemt hierdoor ook toe. Tot slot hebben thuiswerken en het altijd bereikbaar zijn ook impact op de beleving van werk en de inrichting van het werk- en privéleven. Werkgevers moeten blijvend investeren in duurzame inzetbaarheid en aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt (employer branding). En wat gaat artificiële intelligentie betekenen voor werk en loopbanen? 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 de loopbaancoaching wordt met het jaar groter.

1.2 De verschillende loopbaanvragen

Het is inzichtelijk om de ontwikkeling van loopbaancoaching te relateren aan benaderingswijzen. In het begin werd het 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 beschouwd als een gebied waarin mensen tot ontplooiing kunnen komen. De vrijheid om de eigen loopbaan vorm te geven, was echter voor velen lastig. Loopbaankwesties gingen men vervolgens meer zien als een keuzeprobleem. Halverwege de jaren zeventig 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 tijdgeest en conjunctuur: het wordt steeds beoefend vanuit wisselende denkbeelden en de loopbaancoach ziet zich van daaruit geplaatst tegenover verschillende verwachtingen en loopbaanvragen. In de huidige theorievorming staan de concepten loopbaanleren, een levenlang ontwikkelen en zelfsturing meer centraal.

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? Wat betekent werk voor mij?

Zulke vragen zijn belangrijk voor de intakefase met de cliënt, wanneer wordt nagegaan welke begeleiding 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, niet alleen omdat zij zelf niet jarenlang hetzelfde willen doen, maar ook omdat de organisatie met behulp van ontwikkelgesprekken medewerkers op het spoor zet om regelmatig bij hun loopbaan stil te staan en zo 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 10. 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, 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. Gecompliseerd 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 haar grenzen goed kent en weet welke vormen van loopbaancoaching zij 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 worden bijvoorbeeld meer levenservaring en inlevende kwaliteiten van de loopbaancoach verwacht dan bij de eerste vraag, waarbij zij vrij praktisch aan de slag kan gaan. Loopbaancounseling is – als het gaat om het onderzoeken en wegnemen van persoonlijke barrières – wellicht minder geschikt voor de beginnende

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

Loopbaanvraag	Soort loopbaancoaching
<p>Wat zal ik kiezen? <i>De cliënt weet niet wat hij wil en heeft moeite met het vertalen van behoeften, interesses en persoonlijke waarden in mogelijke functies.</i></p>	<p>Keuzebegeleiding. (hoofdstuk 5) <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. (hoofdstuk 6) <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. (hoofdstuk 7) <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. (hoofdstuk 8) <i>Coaching gericht op het 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>Coaching op stresshantering. (hoofdstuk 9) <i>Coaching gericht op het analyseren van externe en interne stressoren, persoonlijke valkuilen, belemmerende overtuigingen en vergroten van persoonlijke autonomie.</i></p>
<p>Ik kom net van school en ik weet niet welke opleiding of richting ik moet kiezen. <i>De jongere heeft geen enkel idee wat hij kan en wil, weet niet welke mogelijkheden er zoal zijn en ervaart keuzestress.</i></p>	<p>Loopbaancoaching van jongeren. (hoofdstuk 10) <i>Coaching gericht op het verhelderen van het zelfbeeld, voorkeuren, talenten, keuzestijlen, het versterken van zelfvertrouwen en zelfsturing.</i></p>
<p>Ik ben 55+ en ik wil weten wat ik nog kan doen in mijn loopbaan. <i>De senior heeft onvoldoende zicht op interessante vervolgmogelijkheden.</i></p>	<p>Loopbaancoaching van senioren (hoofdstuk 11) <i>Coaching gericht op het betekenisvol en vitaal invullen van de (laatste) loopbaanfase.</i></p>

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

Het zou een te simpel gegeven zijn als de loopbaanvraag van de cliënt het enige is wat leidend is, want coaching bij loopbaanvragen wordt vaak vanuit een organisatie gevraagd. De interne of externe loopbaancoach krijgt daarbij te maken met twee partijen, en haar 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 zijn van groot belang voor 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.

Groei/ontwikkeling	Mismatch/vastlopen	Reorganisatie/fusie
Kweekvijvers <i>Hoe leiden wij onze 'young en high potentials' op? Binden en boeien</i>	Probleemsituaties <i>Medewerkers die (soms jaren) niet goed meer functioneren.</i>	Gedwongen interne mobiliteit <i>Medewerkers moeten binnen de organisatie van functie of locatie veranderen.</i>
Managementdevelopment <i>Welke loopbaanpaden hebben wij voor het management?</i>	Voorspelbare stagnatie <i>Medewerkers bij wie te voorzien valt dat zij de omslag niet meer kunnen of willen maken.</i>	Mobiliteitstrajecten <i>Medewerkers krijgen een traject aangeboden waarbij zij geholpen worden een functie buiten de organisatie te vinden.</i>
Talentdevelopment <i>Hoe ontwikkelen wij onze technische, creatieve of commerciële talenten?</i>	Volledige blokkade <i>Medewerkers kunnen zich niet meer vinden in het organisatiebeleid en haken af.</i>	
Jobcrafting <i>Medewerkers vormen zelf hun functie zodat deze beter aansluit bij hun behoeften en kwaliteiten.</i>		

Tabel 1.2 Loopbaanvraagstukken in organisaties.

Bij ontwikkelvraagstukken vanuit de organisatie krijgt de loopbaancoach te maken met groeivragen, dat wil zeggen: vragen waaruit blijkt dat de organisatie haar *young & high 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 twijfelt of wat valkuilen kunnen zijn. In het uiterste geval spreken we over *jobcrafting*, waarbij de talenten, vaardigheden en passies van de medewerker het uitgangspunt vormen.

Bij een mismatch, bijvoorbeeld in het geval dat iemand onvoldoende beschikt over de competenties 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 van 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:

- Verduurzamen van 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 dreigt af te haken.

- Talent- en leadershipdevelopment: het toekomstgericht ontwerpen van ontwikkelprogramma's voor medewerkers, professionals, managers en projectleiders.
- Beleid gericht op vitalisering: het vitaal houden van senioren, het goed benutten van hun kennis en ervaring voor bijvoorbeeld mentorrollen.
- Organisaties in balans houden zoals het stimuleren van diversiteit in de meest brede zin van het woord.

Samenvattend kan worden gesteld dat het domein van loopbaancoaching een veelheid van positief en meer problematisch 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, hr-adviseurs, talentdevelopment-adviseurs, loopbaanadviseurs, lifestylecoaches, recruiters, 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* (2010) van Adjiedj Bakas 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, maatschappelijke 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 lastige situatie 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 ontwikkelvraagstukken die door bijvoorbeeld digitalisering, robotisering, flexibilisering, fusies, overnames of schandalen aan de top van een organisatie, spelen. Bij uitstroomvraagstukken treedt nog meer een verzakelijking op, waardoor mobiliteitstrajecten resultaatgerichter worden ingezet dan in het begin. Enerzijds zijn mensen mondiger in het bepalen van hun vervolgstappen, anderzijds zijn begeleidingstrajecten van anderhalf jaar meer uitzondering dan regel. Met andere woorden, mobiliteitstrajecten zijn veel korter geworden, doen meer een beroep op de zelfsturing van de cliënt en de regelgeving is veranderd.

Een andere trend is dat men *young potentials* al van de universiteit plukt of schaarse talenten kost wat kost wil behouden. Juist in deze tijd, waarin 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 men wenst 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 belangrijkste 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. Organisaties maken hier steeds meer gebruik van om flexibel te kunnen reageren op wat de markt van hen vraagt.

Een andere ontwikkeling, versneld door corona is thuiswerken of hybride werken (x dagen thuis, x dagen op kantoor werken). Dit heeft veel invloed op de inrichting van het werk, werkplekken en werkprocessen en samenwerkingsverbanden. Dit betekent dat er – mede ondersteund door allerlei digitale mogelijkheden – veel minder fysiek contact is met collega's en dat medewerkers vanuit hun thuissituatie, business lounges, trein, bibliotheek of park kunnen werken. Hybride werken 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 hybride werken.

Voor medewerkers lijkt het moeilijk om af te schakelen en om niet na het avondeten toch achter de laptop te gaan zitten om de laatste mails of whatsappjes te beantwoorden. Er zijn inmiddels zelfhulpboeken op de markt om 'digitaal te detoxen', omdat er kennelijk ook een verslavende werking vanuit dreigt te gaan. Ook zijn er inmiddels organisaties die hun medewerkers verbieden om na 18.00 uur mails te beantwoorden.

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, gelijkwaardigheid en sociale of psychologische veiligheid.

In het verlengde hiervan is er sprake van steeds meer aandacht voor balans tussen werk en privé zowel bij mannen als bij vrouwen, de groei 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, (mini)-sabbaticals, zorgverlof, parttime werken en langer doorwerken. Centraal staat het zoeken naar werkomstandigheden die goed aansluiten bij de privésituatie. Het risico daarbij is dat de twee levenssferen nogal in elkaar kunnen overlopen en dat de grens tussen privé en werk vervaagt. '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 zijn meer regel dan uitzondering. Voor zzp'ers zijn vrijheid en autonomie belangrijke waarden. Ook jongeren zullen meer en meer het zzp-schap omarmen. 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 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 en druk bezig zijn!' komt niet alleen terug in jaarverslagen van bedrijven, maar dringt ook de huiskamers binnen. Prikkelmoetheid en stress zijn veelgebruikte 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 vooral overweldigd worden door de hoeveelheid keuzes die ze hebben en dreigen ze 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 ontwikkelplannen 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 dit dat het verlies van een baan veel meer inhoudt dan het niet meer vanzelfsprekend ontvangen van het maandsalaris. Werk kwijtraken kan veel impact hebben 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 die 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.

Duurzame inzetbaarheid

In deze tijd van globalisering, faillissementen, digitalisering en robotisering kunnen functies en banen veranderen en wordt er meer en meer een beroep gedaan op de vaardigheden van de loopbaancoach die een medewerker flexibel, veerkrachtig en inzetbaar houdt. Dit zijn vaardigheden die betrekking hebben op de verwerking van verlies, het herstel van zelfvertrouwen, het schetsen van toekomstperspectieven en het vertalen van talenten naar nieuwe functie- of rolaspecten. De tijd waarin dit moet gebeuren is krappere, de cliënt is mondiger en van haar wordt vaker verwacht dat hij zelf aan het stuur staat van zijn loopbaanplanning. Dit betekent voor de loopbaancoach dat zij goed zicht moet hebben op maatschappelijke en economische ontwikkelingen, de arbeidsmarkt, branches, beroepen en functies, evenals dat zij 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 de ambities liggen en wat de 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. Dit geldt zeker wanneer 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 zingevingsvraagstukken vraagt een geheel andere, meer wijsgerige, beschouwende en spi-

rituele kant van de loopbaancoach. De loopbaancoach zou zich een beeld moeten kunnen vormen van wat iemands mensbeeld, wereldbeeld en levensovertuiging 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 de vraag of je je als loopbaancoach 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 zijn al lang niet meer alleen de problematiek van jonge tweeverdieners met zorgtaken. Men ziet ook dat zowel de 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 zijn hun tol gaan eisen en vertalen zich in psychische en fysieke uitputting van medewerkers. Loopbaancoaching tendeeft 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, timemanagement en stresshanteling zijn belangrijke thema's bij het vinden van een goede balans.

Snellere re-integratietrajecten

Re-integratiecoaches houden zich bezig met de loopbaan van mensen die langdurig ziek zijn. Zij hebben vaak specifieke kennis van bepaalde doelgroepen, ofwel met psychische klachten of een lichamelijke beperking. Vaak stellen ze samen met een cliënt een re-integratieplan op. Zij kunnen dus iemand begeleiden om op een verantwoorde wijze terug