

10 HET LOOPBAAN- COACHINGSGESPREK

Jacco van den Berg

In Nederland behoren medewerkers gemiddeld zo'n 45 tot 50 jaar tot de beroepsbevolking. In hun werkzame leven doorlopen zij verschillende levensfasen. In deze fasen maken zij keuzes die bijdragen aan hun persoonlijke- en professionele ontwikkeling en die passen binnen de mogelijkheden die de werkgever hen biedt. Mooie woorden die de ideale situatie duiden, de praktijk is echter weerbarstiger.

Zo kan een medewerker gedurende zijn loopbaan op verschillende momenten geconfronteerd worden met interne of externe gebeurtenissen die, op dat moment, een te grote uitdaging vormen. Bij een interne oorsprong ervaart de medewerker zelf vraagstukken over de eigen professionele ontwikkeling zoals *'is dit wat ik echt wil?'*. Wanneer de medewerker vanuit de organisatie aangemoedigd of gedwongen wordt om te bewegen, bijvoorbeeld door een reorganisatie die tot boventaligheid leidt, ligt de oorsprong extern.

Uitdagingen binnen de professionele ontwikkeling zijn dus van alle (leef) tijden en kunnen verschillende aanleidingen hebben. Deze uitdagingen liggen aan de basis van loopbaanvraagstukken die kunnen leiden tot de behoefte aan het evalueren van de huidige werksituatie en een zoektocht naar antwoorden op vragen als:

- Heb ik hier nu al die jaren voor gestudeerd?
- Is dit het?
- Ik heb leuk werk maar er kriebelt iets, hoe kan ik mijzelf verder ontwikkelen?

- Wil ik deze functie de komende jaren nog wel uitoefenen?
- Ik wil iets anders, maar wat dan?
- Ik word binnenkort boventallig, wat nu?
- Fysiek en mentaal kan ik mijn huidige functie niet meer aan, wat zou wel bij mij passen?

Bovengenoemde vragen zijn niet voor iedereen even gemakkelijk te beantwoorden. Vragen als *Wat kan ik?* *Wie ben ik?* en *Wat wil ik?* zijn voor veel mensen geen dagelijks gespreksonderwerp. Ook gunnen medewerkers zich, door de haast van alledag, niet altijd voldoende tijd om te reflecteren op hun (loop)baan. Iemand deint vaak mee met de ontwikkelingen binnen zijn werkomgeving, zonder erbij stil te staan of dit nog wel aansluit op de persoonlijke behoeften. De minder leuke ontwikkelingen worden vaak afgedaan met zinnen als: *'dit hoort nu eenmaal bij mijn werk'* of *'in deze tijd mag ik blij zijn dat ik een baan heb'*. Totdat er een punt komt waarop zij zich niet meer lekker voelen in hun functie. Daarnaast kunnen ook individuele behoeftes, interesses of capaciteiten dermate veranderen dat deze niet meer bij de huidige organisatie of functie passen. De klik die er was, is er niet meer. Wat nu? Tijd voor iets anders? Als deze vragen opspelen en overgaan in piekeren en peinzen, kan het verstandig zijn hier met een professional over te praten.

Pascalle Vennema (37 jaar) is vijftien jaar geleden na haar hbo-studie Transport & Logistiek in dienst gekomen bij een internationaal transportbedrijf als planner. Inmiddels is zij sinds drie jaar leidinggevende van deze afdeling. Sinds het afgelopen jaar heeft zij een nieuwe leidinggevende en zijn haar taken en rollen niet in positieve zin veranderd. Sindsdien heeft zij het minder naar haar zin. Inmiddels heeft Pascalle op LinkedIn haar profiel aangescherpt en zoekt zij op internet naar interessante vacatures. Na verschillende gesprekken met haar leidinggevende en met de HR-functionaris is zij tot de conclusie gekomen dat haar functie niet meer bij haar past. Pascalle is tijdelijk herplaatst naar de afdeling Inkoop, maar ook in dit werkveld is zij niet gelukkig.

Pascalie voelt zich onzeker over haar capaciteiten. Zij wil graag antwoord op vragen als: 'waar ben ik goed in?', 'wat vind ik leuk?', 'welke functies hebben deze elementen in zich en welke functies passen het beste bij mijn persoonlijkheid?'. Haar zelfvertrouwen is aangetast en zij twijfelt of het beroepenveld en de branche nog bij haar passen. Zij stort zich steeds meer in het organiseren en ondernemen van activiteiten in haar privéleven. Hier kan zij haar passie in kwijt. Zij weet niet meer wat zij wil en wat zij nu moet doen. In overleg met haar werkgever besluit zij een loopbaantraject te volgen.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende vragen:

- Hoe kan de STARR-methodiek bij loopbaancoaching ingezet worden?
- Uit welke onderdelen bestaat een loopbaancoachingstraject?
- Wanneer kan de wondervraag gesteld worden?

10.1 DE VOORBEREIDING OP EEN LOOPBAANCOACHINGSGESPREK

Voordat concreet wordt ingegaan op hoe loopbaancoaches zich kunnen voorbereiden, start deze paragraaf met een inleiding over een interne of externe overplaatsing, vrijwillige of gedwongen mobiliteit en over levensfasegericht diversiteitsbeleid. Deze onderwerpen spelen namelijk een rol in de voorbereiding op een loopbaancoachingsgesprek.

Interne of externe overplaatsing

Loopbaancoaching kan gericht zijn op het intern dan wel extern her- of verplaatsen van medewerkers. Om zich verder te bekwamen gaat de medewerker op zoek naar een functie binnen de organisatie. Deze verplaatsing is vaak vrijwillig, de medewerker is toe aan iets nieuws en maakt

graag gebruik van de professionaliteit van een loopbaancoach om de richting van zijn zoektocht naar een baan binnen de organisatie aan te scherpen.

Als deze functie niet intern gevonden kan worden of de medewerker is toe aan een nieuwe werkomgeving, dan moet de zoektocht buiten de organisatie voortgezet worden. Ook hierbij kunnen loopbaancoaches hun diensten bewijzen.

Vrijwillige of gedwongen mobiliteit

Wanneer er sprake is van vrijwillige mobiliteit ligt de nadruk van de coaching op het identificeren van de intrinsieke motivatie van de medewerker. Hierbij houdt de loopbaancoach rekening met de levensfase waarin de medewerker zich bevindt. Wat maakt dat de medewerker juist nu de loopbaan een nieuwe impuls wil geven? Deze intrinsieke motivatie zal vaak leidend zijn voor de richting van de te nemen vervolgstappen en is daarnaast essentieel voor het optimaliseren van de slagingskansen van het traject. Om dit goed in kaart te kunnen brengen, zal de loopbaancoach zich richten op het identificeren van de individuele behoeften en het vaststellen van de knelpunten die de medewerker ervaart ten aanzien van de huidige functie en ontwikkelmogelijkheden. Hierbij faciliteert de loopbaancoach de medewerker bij het herkennen van deze behoeften en knelpunten. De loopbaancoach stelt centraal wat de medewerker al wel weet en wat de medewerker nodig heeft om vragen als *Wat kan ik? Wie ben ik? Wat wil ik wel? Wat wil ik niet?* te kunnen beantwoorden.

Daarnaast kunnen medewerkers ook gedwongen worden hun heil ergens anders te gaan zoeken, in dit geval spreken we van gedwongen mobiliteit. Bij gedwongen mobiliteit is er sprake van een extrinsieke motivatie van de medewerker. Deze wordt vaak overschaduwd door emoties die een reactie vormen op de opgelegde beweging. Het vertrekpunt van de loopbaancoaching is anders en in dit geval is het belangrijk om eerst aandacht te besteden aan emoties als boosheid en verdriet.

Blijf arbeidsmarktfit!

De behoefte aan 'bewegen' kan ook vanuit de kant van de organisatie gestimuleerd worden. Voor de continuïteit van een organisatie is het belangrijk dat zij medewerkers in dienst heeft die weer- en wendbaar zijn en zich continu willen ontwikkelen, de zogeheten duurzaam inzetbare medewerker.

In Nederland worden verschillende namen gebruikt om het beleid te duiden dat gericht is op de optimale en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, waarbij rekening wordt gehouden met de individuele behoeften en ambities van de medewerker en de doelen en wensen van de organisatie. Hierna een opsomming die zeker niet uitputtend is: leeftijdsbewust personeelsbeleid, diversiteitsbeleid, levensfasebewust HR-beleid, levensfasegericht diversiteitsbeleid en generatiemanagement.

Bij vrijwel alle termen wordt ingezet op woorden als: duurzaam, optimale inzetbaarheid, actuele levensfasen, et cetera. Het betreft hier op medewerkers gerichte woorden, prima dus, want de medewerker moet 'gezond' blijven. Maar het beleid moet tevens bijdragen aan het realiseren van organisatiedoelstellingen, nu en in de toekomst, want ook de organisatie moet 'gezond' blijven.

Gezonde medewerker	Gezonde organisatie
De gezonde medewerker kan zich binnen de organisatie aansluitend op de persoonlijke levensfasen en bijbehorende behoeften professioneel ontwikkelen en voelt zich energiek en intrinsiek gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan de organisatie.	De gezonde organisatie is in staat om zich aan te passen aan de continu veranderende vraag van haar omgeving. Dit betekent dat zij blijvend in staat is om haar organisatiedoelstellingen te bereiken met medewerkers die zich continu (moeten) blijven ontwikkelen.

Om gezonde medewerkers en organisaties te bereiken moeten zowel de organisatie als de medewerker zich dus kunnen blijven ontwikkelen. Voor deze ontwikkeling hebben zij elkaar nodig. Zeker in een tijd van vergrijzing en het oprekken van de pensioengerechtigde leeftijd is het van groot belang om de huidige medewerkerspopulatie te koesteren. Dat hierbij per

levensfase accenten in het beleid worden geplaatst, is dan ook niet meer dan logisch. HRM staat immers voor Human Resource Management (of Matching, Maatwerk) en speelt bij het koppelen van behoeften van de organisatie en de medewerker dan ook een cruciale rol.

Een veelgebruikte verdeling voor belangrijke levensfasen binnen de loopbaan staat in de hiernavolgende box beschreven.

Starters

Positief ingesteld, zoeken uitdaging in nieuwe dingen, zijn fysiek vitaal en hebben thuis weinig verplichtingen maar hebben ook weinig ervaring.

Spitsuur van het leven

Weten vaak wat hun mogelijkheden zijn, zijn gericht op alle fronten om zoveel mogelijk uit het leven te halen, willen zich ontwikkelen, carrière maken en verantwoordelijkheid dragen, daarnaast nemen vaak de verplichtingen in de privésfeer (starten van gezin) toe.

Stabilisatie

Meer structuur en stabilisatie, regiogebonden, mantelzorgverplichtingen, overdenken vaak hun persoonlijke situatie, zowel werk en privé redelijk op de rails en vaak op het hoogtepunt van de baan, geneigd veel na te denken over hun leven en maken soms radicale keuzes in werk en privé.

Deskundige senior

Veel werk en levenservaring, betekenen vaak veel voor de organisatie, werk en privé redelijk in balans, carrièretop, de mantelzorgverplichting neemt toe.

Leidinggevendenden kunnen met hun medewerkers in de daarvoor geëigende gesprekken (POP-, jobcraftings- en functioneringsgesprekken) bespreken op welke wijze de medewerker gezond en duurzaam en met plezier blijft werken en zich blijft ontwikkelen. Beiden denken na over de antwoorden op de onderstaande vragen:

- Wat zijn de belangrijkste krachten/talenten, behoeften, aandachtspunten/zwakten van de groep medewerkers per levensfase?
- Welke kansen zijn er voor onze organisatie als medewerkers uit de vier verschillende fasen optimaal worden ingezet? En wat moet er gebeuren om deze kansen te benutten?

Als de gesprekken om wat voor redenen dan ook niet tot het gewenste resultaat leiden, dan kan een beroep worden gedaan op een loopbaancoach. Naast externe loopbaancoaches vervullen HR-professionals in steeds meer organisaties de rol van loopbaancoach, en coachen zij medewerkers richting een volgende stap in hun loopbaan. Deze volgende stap kan zowel vrijwillig als gedwongen zijn. Met beide vraagstukken moet een loopbaancoach uit de voeten kunnen, maar de vertrekpunten zijn totaal anders.

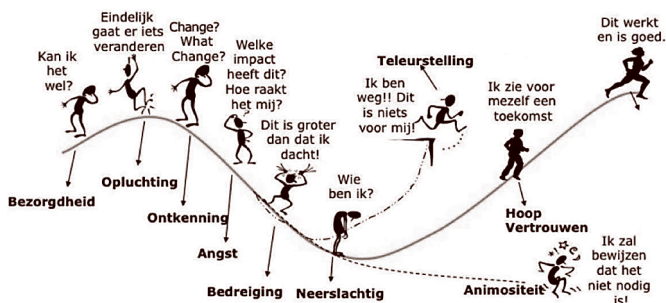
De emoties van een verandering

Wanneer er sprake is van een *gedwongen verandering* is het belangrijk om in de voorbereiding, maar zeker ook in het gesprek zelf, eerst aan de emoties aandacht te schenken.

Een verandering is het proces dat zich in de organisatie afspeelt en dit kan vanuit de leiding of een projectgroep gestuurd worden. Een voorbeeld hiervan is een reorganisatie met gedwongen ontslagen. Er zijn doelstellingen, er is een tijdpad met op elkaar volgende fasen, een sociaal plan, een procesorganisatie bestaande uit stuurgroepen en werkgroepen, et cetera. Bij medewerkers die zo'n verandering mee- en doormaken is vanaf de buitenkant vaak niet zichtbaar wat zij innerlijk doormaken. Deze niet-direct zichtbare processen zijn niet regelbaar, stuurbaar en in de tijd planbaar. Kennis van dit innerlijk proces en het doorzien van de consequenties is van grote invloed op de loopbaancoaching. De verschillende fasen van het

proces worden door ieder individu op een eigen wijze en in een eigen tempo doorlopen. Het is aan de loopbaancoach om aan te sluiten op de beleving en het tempo van de medewerker, met aandacht voor het stimuleren van het nemen van positieve stappen binnen dit proces. In het volgende plaatje de *Verandercurve* van Kübler-Ross. Deze curve kent de afscheidsfase (de fase tot het dal) waarna de overgangsfase (het dieptepunt) volgt. Na het dieptepunt volgt de fase van het nieuwe begin (*the only way is up*).

De Verandercurve van Kübler-Ross



Fase 1: afscheidsfase

In de afscheidsfase is de medewerker vooral nog gericht op het verleden. Emoties die in deze fase vaak de boventoon voeren zijn: de schok, de ontkenning en het bagatelliseren. Uitgesproken zinnen zijn: 'het valt allemaal wel mee, zo erg is het niet, ik kan nog wel terug, het is toch niet waar, er is een fout gemaakt en misschien komt het nog goed'.

Fase 2: overgangsfase

In de overgangsfase zijn vooral emoties als woede, schuld, schaamte, wantrouwen, marchanderen en verdriet aan de orde. Medewerkers komen dan in de put te zitten. Zinnen die medewerkers in deze fase vaak uitspreken zijn: 'het is mijn schuld niet, jullie hebben mij dit aangedaan, ik ga wraak nemen, zij moeten maar met een oplossing komen, zo makkelijk komen jullie niet van mij af, wat erg dat dit mij overkomt, ik ben niks meer waard en ik ben alles kwijt'. Daarnaast komt steeds meer het besef dat er geen weg terug is. Er komt verdriet om het verlies van het vertrouwde en de oude zekerheid. Maar wat dan? Er is nog geen zicht op een nieuwe toekomst. Angst voor het onbekende kan zorgen dat iemand berust maar ook in de put blijft. De medewerker kan zich dan gaan afsluiten van alles en iedereen en wil met niemand meer iets te maken hebben.

Tip: Stem continu af!

Het is als loopbaancoach belangrijk om continu het gehele traject met de medewerker af te stemmen in welke fase van het transitieproces hij zit en wat hem kan helpen om verder te komen. Zo heeft het bijvoorbeeld weinig zin met de zelfanalyse (zie paragraaf 10.2, stap 3) te starten als de medewerker nog vol zit met boosheid.

Fase 3: fase van het nieuwe begin

De laatste fase wordt bereikt als de medewerker het verleden kan loslaten en zich langzaam richt op een nieuwe situatie. Deze fase kenmerkt zich door accepteren van de realiteit, experimenteren, grenzen verleggen, herwaarderen, reflecteren, beslissingen nemen en integreren. Nieuwe ideeën ontstaan en de medewerker is bereid, en het lukt hem ook, om met andere ogen naar de situatie te kijken. Hij ziet de situatie steeds meer als een nieuwe kans en ziet mogelijkheden.

10.2 HET VOEREN VAN EEN LOOPBAANCOACHINGSGESPREK

Een schets van het traject

Loopbaantrajecten bestaan uit een aantal stappen die uiteindelijk de aanleiding kunnen zijn voor het kiezen van een nieuwe baan binnen of buiten de eigen afdeling of buiten de organisatie. Deze stappen zijn:

- Stap 1: het oriëntatiegesprek
- Stap 2: het intakegesprek
- Stap 3: de zelfanalyse (*wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik?*)
- Stap 4: de arbeidsmarktanalyse
- Stap 5: de arbeidsmarktbenadering

Het traject bestaat uit twee hoofdfasen; de interne en externe fase. De interne fase bestaat uit omgaan met veranderingen en de zelfanalyse. Hierbij zijn de acties gericht op de persoon en op zelfonderzoek. De externe fase bestaat uit onderzoek en acties die gericht zijn op de arbeidsmarkt en het sollicitatieproces.

Stap 1: het oriëntatiegesprek

Net zoals bij gewone coaching is bij loopbaancoaching de klik belangrijk. De medewerker krijgt dan ook de gelegenheid om met een aantal loopbaancoaches, waaronder die van de afdeling HR, een kennismakingsgesprek te voeren en te kiezen. In dit gesprek wordt getoetst of de loopbaancoach aansluit bij de medewerker en diens loopbaanvraag. In het vrijblijvende oriëntatiegesprek gaat de loopbaancoach kort in op de vraag van de medewerker en vertelt hij over zijn aanpak en werkwijze. Dit gesprek eindigt met een afspraak over de termijn (meestal een week) waarbinnen een reactie, een go of een no go, volgt.

Tip: Koppel terug!

Het is in het oriëntatiegesprek belangrijk duidelijk te zijn over de wijze waarop (telefonisch of schriftelijk) en wat (globale aandachtspunten en een eerste verwachting van de duur van het traject) er wordt teruggekoppeld aan de leidinggevende van de medewerker. Zo weet de medewerker precies wat er aan zijn leidinggevende verteld wordt en waar hij aan toe is.

De adviseur spreekt ook heel duidelijk uit dat de specifieke inhoud van het gesprek en de persoonlijke informatie vertrouwelijk blijft. De (voortgang)rapportages worden eerst met de medewerker besproken voordat deze naar de leidinggevende gaan. Dit alles is belangrijk voor een goede vertrouwensrelatie tussen adviseur en gecoachte.

Stap 2: het intakegesprek

Het loopbaantraject start met het intakegesprek waarin de loopbaancoach specifiek en dieper ingaat op de loopbaanvraag en de huidige situatie van de medewerker. Al vragend verzamelt hij alle gegevens (persoonlijke gegevens, factoren, opleiding, werkervaring en de wensen en verwachtingen) die van belang zijn voor het zoeken naar de intrinsieke motivatie, het hernieuwde werkplezier, nieuw werk en een ander perspectief. Het eindresultaat van dit gesprek is een persoonlijk plan van aanpak.

Tip: Check hoe de medewerker erin zit!

In het intakegesprek is het van groot belang de aard van de mobiliteit vast te stellen. Is er sprake van gedwongen mobiliteit dan is het zaak goed inzicht te krijgen in welke emotionele fase van het transitieproces de medewerker zit. Zo is menig medewerker zich onvoldoende bewust van de emotionele impact van een eventuele baanverandering en zal de emotionele reactie eerst aandacht verdienen voordat de medewerker voldoende ruimte ervaart om verder te kijken. Vanuit fase 3, de fase van het nieuwe begin, lukt het de medewerker zich te richten op de eigen behoeften en intrinsieke motivatie. Vanaf dit punt zal het loopbaan-coachingstraject vergelijkbaar zijn voor de gecoachten, ongeacht het vertrekpunt.

Tip: Check hoe de medewerker erin zit!

Op basis van het intakegesprek bepaalt de loopbaancoach de accenten van het loopbaantraject en welke onderdelen en activiteiten het meest passend zijn om in het traject in te zetten. Zo zal bij de ene medewerker de zelfanalyse uit meerdere gesprekken bestaan omdat hij echt niet weet wat hij wil en kan. Bij een ander kan deze stap overgeslagen worden en wil hij alleen maar geadviseerd worden bij het opstellen van een ondernemingsplan of een cv.

Stap 3: de zelfanalyse

In de zelfanalyse gaan medewerker en loopbaancoach op zoek naar antwoorden op de volgende vragen:

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

De zelfanalyse is het hart van de begeleiding. Het doel is het vaststellen van iemands talenten, vaardigheden, ambities en drijfveren, speciale belangstellingen, kennis en kwaliteiten. Maar ook iemands persoonlijke waarden en werkstijlvoorkeuren. Kortom, wat wil en kan een medewerker, waar is hij goed in en waardoor raakt hij geïnspireerd? Door het maken van opdrachten en testen en het voeren van verdiepende gesprekken met de loopbaancoach, krijgt de medewerker inzicht in zijn sterke kanten, te ontwikkelen kanten, talenten, drijfveren en mogelijkheden.

De volgende instrumenten kunnen onder andere ingezet worden bij deze zelfanalyse. Deze lijst is een indicatie van instrumenten en is niet volledig:

- persoonlijke successen-analyse met de STARR-methodiek (zie paragraaf 10.3)
- opdracht bucketlist werkgeluk (zie paragraaf 7.3)
- kernkwaliteiten
- 360-gradenfeedback
- loopbaanwaarden

- carrière-ankers van Edgar Schein
- vragenlijst *'Krijg zicht op en ontwikkel je eigen talent'* (zie verderop)
- levensloopbiografie
- de wondervraag (zie paragraaf 10.3)
- de ideale baan (zie hiernavolgende box)

Opdracht 'De ideale baan'

Beschrijf je ideale baan alsof het om een toneelstuk gaat. Geef veel details. Beantwoord elke vraag in een aantal zinnen.

1. Hoe ziet de werkplek er precies uit?
2. Wat doe je? Wat kun je goed?
3. Om welk product gaat het? Wat maak je?
4. Wie zijn je collega's en waar zijn ze mee bezig?
5. Hoeveel tijd ben je op je werkplek en hoeveel ben je erbuiten?
6. Wat geeft je voldoening in deze baan?
7. Wanneer ga je tevreden naar huis?
8. Wie is je baas?
9. Hoe sluit je baan aan op de rest van je leven (vrienden, gezin)?
10. Wat betekent deze baan voor je?

Ontwikkelen van talenten

Een methode om zicht te krijgen op de talenten is het hanteren van de vragenlijst *'Krijg zicht op en ontwikkel je eigen talent'*. Het ontwikkelen van de talenten/sterke punten leidt tot meer werkplezier, motivatie en betere prestaties en het is dan ook een prachtig en krachtig instrument in loopbaancoaching.

Vragenlijst 'Krijg zicht op en ontwikkel je eigen talent'

Wat zijn eigenlijk jouw talenten? En belangrijker nog: benut je ze optimaal? Of weet je het eigenlijk niet echt goed? Wellicht kunnen de volgende vragen je op weg helpen.

- Welke dingen doe je de laatste jaren graag? Welke dingen deed je als kind met een schaterlach? De kans is groot dat je daar goed in bent.
- Wat is de reden dat je deze zaken opschrijft? Wat vind je er leuk aan? Waarom zijn dit voor jou de krenten in de pap? Verzamel met de waaromvraag de bouwstenen die bijdragen aan jouw (werk)plezier.
- Wat vinden mensen uit jouw directe (werk)omgeving sterk aan jou? Wat zijn volgens hen jouw sterke kanten?
- Hoe voelt het om in alle rust de antwoorden op de bovenstaande vragen op te schrijven en na te lezen? Dat moet namelijk goed voelen!
- Hoe kun jij vandaag een actie uitzetten waarin een beroep wordt gedaan op jouw talenten? Onderneem een actie, doe elke dag iets waardoor jij je talent benut. Bedenk daarbij dat het zetten van veel kleine stappen uiteindelijk het meeste effect geeft. Te grote ambities kunnen ervoor zorgen dat je stilvalt.
- Hoe kunnen wij als team zicht krijgen op elkaars talenten? Waar is mijn collega sterk in en hoe kunnen wij als team deze kwaliteit nog beter benutten?

Vrij naar de blog *Waarom het ontwikkelen van je talent belangrijker is dan het ontwikkelen van je zwakke kanten?* van Evelien Hennevelt, LinkedIn.

Check het zelfbeeld

Het kan voorkomen dat een verandering binnen de loopbaan een negatief effect heeft op het zelfvertrouwen van de medewerker. Vaak is dit het geval bij gedwongen mobiliteit waarbij de boventallige medewerker ook nog eens 'fijntjes' te horen heeft gekregen dat gekeken is naar de kwaliteiten van iedere medewerker. Hij hoort nu voor het eerst dat daar blijkbaar iets mis mee is. Wanneer de loopbaancoach een aangetast zelfbeeld herkent, is

het verstandig hier aandacht aan te besteden. Een van de opdrachten die hier goed op aansluit is de autobiografie. Dit is een waardevol en nuttig instrument om een ingedeukt zelfbeeld om te buigen naar een positief zelfbeeld. Doordat de gecoachte op een gestructureerde wijze alle ervaringen (privé en in het werkzame leven) op een rijtje zet, wordt hij zich er weer bewust van gemaakt wel degelijk iets in zijn mars te hebben.

Het eindresultaat van de zelfanalyse is een persoonsprofiel met daarin de antwoorden op de vragen *Wat kan ik? Wie ben ik?* en *Wat wil ik?* Dit persoonsprofiel vormt het uitgangspunt bij de arbeidsmarktanalyse.

PERSOONSPROFIEL

Naam:

Waarden

Voor mij is/zijn belangrijk

Drijfveren

Ik zoek

Kwaliteiten

Mijn persoonlijke kwaliteiten zijn

Ontwikkelpunten

Mijn ontwikkelpunten zijn

Gewenste/noodzakelijke werkomstandigheden

Ik werk graag in

Werksoort

Het soort werk waar mijn hart naar uitgaat is

Werkgebieden

Passende werkgebieden zijn

Stap 4: de arbeidsmarktanalyse

In de arbeidsmarktanalyse zet de medewerker met behulp van opdrachten, oefeningen en aan de hand van zijn persoonsprofiel op een rijtje welke kennis, ervaringen, persoonskenmerken en kwaliteiten hij wil inzetten en verder wil ontwikkelen in zijn toekomstige functie. Waar het persoonsprofiel gericht is op kennis uit het verleden en het heden ('ik kan en ik ben'), is het zoekprofiel toekomst- en functiegericht. Het zoekprofiel geeft een overzicht van wat de medewerker te bieden heeft en wat hij zoekt ('ik wil') en inzicht in welke baan, rol en/of organisatie bij hem past. In deze fase scherpt de gecoachte zijn wensen en mogelijkheden met betrekking tot functie, organisatie, branche, salaris en geografische mobiliteit aan.

De volgende instrumenten kunnen ingezet worden bij de arbeidsmarktanalyse, de laatste wordt kort toegelicht:

- vacature-analyse
- arbeidsmarktscan
- de ideale kandidaat
- inventarisatie persoonlijke verkooppunten
- vacature top 10
- bedrijven top 10
- telefonisch informatie inwinnen
- netwerken
- snuffelstage/werkervaring opdoen
- inventarisatie opleidingsbehoefte
- persoonlijk actieplan
- de ideale vacature

De ideale vacature

In de opdracht 'de ideale vacature' wordt de meest ideale vacature opgesteld, waarvan de gecoachte denkt dat deze helemaal bij hem past (wensberoep). Het doel van de oefening is dat de medewerker ontdekt wat hij nog moet ontwikkelen wil hij succesvol functioneren in zijn wensberoep. De ideale vacature wordt opgesteld als een vacaturetekst en bestaat uit het concreet beschrijven van functie, branche en type organisatie, werkzaamheden, persoonlijke kwaliteiten, betekenis, werkomgeving, werksfeer, opleiding en kennis, arbeidsvoorwaarden en secundaire arbeidsvoorwaarden. Vervolgens verzamelt de medewerker vacatures die hier het meest bij

aansluiten en kijkt waar de overeenkomsten en verschillen in zitten. Op deze manier wordt inzicht verkregen in wat voor de arbeidsmarkt de ideale kandidaat is. Zo ontdekt hij of datgene wat hij zoekt ook inderdaad gevraagd wordt op de arbeidsmarkt en in hoeverre zijn wensberoep realistisch en haalbaar is, of dat er misschien meer scholing en/of werkervaring nodig is. Aan de hand van deze uitkomsten kan de medewerker zijn plan van aanpak opstellen en het zoekprofiel verder concretiseren.

Tip: Breng wensen maar ook randvoorwaarden in kaart!

Het is als loopbaancoach belangrijk om in deze fase naast de wensen ook de randvoorwaarden met de medewerker in kaart te brengen. Deze randvoorwaarden kunnen onder andere bestaan uit werktijden, reisafstand en reistijd, primaire-, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.

Stap 5: de arbeidsmarktbenadering

In de arbeidsmarktbenadering ligt de nadruk van de begeleiding op het opdoen van sollicitatievaardigheden. De medewerker gaat met zijn cv en sollicitatiebrief aan de slag en oefent bijvoorbeeld met het voeren van sollicitatie- en netwerkgesprekken. Ook leert hij om te gaan met afwijzingen. Een ander belangrijk aspect is gebruik leren maken van andere wegen (sociale media zoals LinkedIn, solliciteren via Skype en speeddaten) die kunnen leiden naar een nieuwe baan. De medewerker leert zo proactief de arbeidsmarkt te benaderen naast het reageren op vacatures via de bekende wegen.

De volgende instrumenten kunnen ingezet worden in de arbeidsmarktbenadering:

- vacaturemarkt-analyse
- telefoonscript
- netwerken
- training sollicitatievaardigheden (gericht op brief, cv, gesprek, presentatie)
- ervaringsgericht interview (zie hoofdstuk 2, Het selectiegesprek)
- effectief onderhandelen
- arbeidsvoorwaardengesprek (zie hoofdstuk 3, Het arbeidsvoorwaardengesprek)

Pascalle heeft via haar interne netwerkacties een vacature achterhaald in een andere stad en bij een ander onderdeel van de organisatie waar zij werkzaam is. De loopbaancoach en medewerker bereiden een telefonisch netwerkgesprek voor. Zij oefenen dit gesprek voordat Pascalle gaat bellen voor meer informatie over de functie. Vervolgens worden haar cv en brief aangepast zodat deze helemaal aansluiten bij haar nieuw verworven inzichten en de belangrijke harde en zachte gestelde functie-eisen. De uitkomsten uit de zelfanalyse komen hierbij goed van pas. Zij is de enige kandidaat voor de vacature. Pascalle mag komen voor een kennismakingsgesprek en vervolgens voor een sollicitatiegesprek. Zowel het kennismakingsgesprek als het sollicitatiegesprek wordt goed voorbereid. Voor het sollicitatiegesprek wordt een oefengesprek gehouden aan de hand van de STARR-methodiek en wordt extra aandacht besteed aan de moeilijke vragen. Pascalle krijgt uiteindelijk de baan aangeboden als warehouse manager. Deze baan voldoet aan al haar eisen en sluit naadloos aan bij haar kennis, ervaring, interesses, kwaliteiten en haar ambities voor de toekomst. Datgene wat zij miste in haar functie vindt zij in haar nieuwe functie terug: persoonlijk contact met vervoerders, direct resultaat en het organiseren en coördineren van de logistieke processen. Zij hoeft niet uit dienst te treden want dit is uiteindelijk een interne herplaatsing, ook al gaat zij iets totaal anders doen en gaat zij op een andere vestiging werken.

Samengevat: Pascalle gaat weer met plezier een nieuwe uitdaging aan en blijft als talentvolle medewerkster voor de organisatie behouden. Een win-winsituatie voor medewerkster en de organisatie.

10.3 VEELGESTELDE VRAGEN OVER EEN LOOPBAANCOACHINGSGESPREK

Vraag 1 Hoe kun je de STARR-methodiek inzetten bij loopbaancoaching?

Met een persoonlijke successenanalyse kan de gecoachte achterhalen aan welke kennis, vaardigheden en persoonseigenschappen ('kennen, kunnen en zijn') hij een succes te danken heeft. Bij deze opdracht beschrijft de gecoachte aan de hand van de letters S-T-A-R-R vijf persoonlijke successen die hij in zijn werkzame en privéleven heeft behaald. Het inzetten van de STARR-methodiek bij loopbaancoaching is goed voor het zelfvertrouwen van de kandidaat en geeft hem meteen doorleefde voorbeelden waarmee hij in sollicitatiegesprekken kan aantonen dat hij iets weet, kan en is.

Vervolgens beschrijft de gecoachte deze succeservaringen aan de hand van de volgende vragen:

- Wat was de **S**ituatie (waar, wanneer, wat was er aan de hand)?
- Wat was je **T**aak, **A**ctie, wat deed je concreet, hoe?
- Wat was het **R**esultaat?
- Als je **R**eflecteert, aan welke kennis, vaardigheden en persoonseigenschappen dank jij dit succes?

Doordat de gecoachte een aantal persoonlijke successen benoemt en deze aan de hand van de STARR-methodiek (S = Situatie, T = Taak, A = Actie, R = Resultaat en R = Reflectie) analyseert, wordt de gecoachte bewust van zijn aanwezige kennis, vaardigheden en persoonseigenschappen. Dit is goed voor het zelfvertrouwen en biedt meteen voorbeelden die hij eventueel later in sollicitatiegesprekken kan gebruiken.

Persoonlijke successen



Vraag 2 Kan ik in mijn coaching ook de expert-pet opzetten?

De kern van de loopbaancoaching is de zelfanalyse waarin de gecoachte zelf de antwoorden geeft op de vragen *Wat kan ik? Wat wil ik?* en *Wie ben ik?* De coach stelt vragen en reikt opdrachten uit om het beantwoorden van deze vragen te faciliteren. Daarnaast kan de loopbaancoach confronterend zijn door de gecoachte een spiegel voor te houden om de zelfreflectie te stimuleren. Hierbij is de loopbaancoach terughoudend met concrete adviezen en ligt de nadruk op stimuleren en begeleiden bij het zelf in kaart brengen van de inhoud van het eigen persoonsprofiel. Als de medewerker het eigen persoonsprofiel helder heeft, is een mogelijke conclusie dat zijn droombaan niet bij zijn huidige werkgever te vinden is. In dat geval zal hij moeten gaan solliciteren en hierbij kan de coach (als expert) adviseren via welke kanalen de gecoachte duidelijk kan maken dat hij op zoek is naar een baan. Ook kan advies uitgebracht worden over de wijze waarop interessante organisaties en vacatures te vinden zijn. Tevens is er niets mis mee als de loopbaancoach adviseert bij het opstellen van een cv en feedback geeft in rollenspellen waarin netwerk- en sollicitatiegesprekken geoefend worden. Bij dit soort vraagstukken wisselt de loopbaancoach de terughoudendheid die zo nodig is bij de zelfanalyse in voor het gevraagd en ongevraagd geven van inhoudelijke en concrete adviezen.

Vraag 3 Hoe ga je om met persoonlijke vraagstukken?

De loopbaancoach wordt uiteraard ingezet voor arbeidsgerelateerde vraagstukken. Het komt echter vaak voor dat er parallel aan arbeidsgerelateerde vraagstukken sprake is van persoonlijke vraagstukken. Wees als coach niet bang om deze persoonlijke punten bespreekbaar te maken. Het volledig gescheiden houden van privé en zakelijk is bijna onmogelijk. Geef de gecoachte de ruimte en het vertrouwen om overal open over te zijn. Wanneer je inschat dat er complexere problematiek speelt, en er bijvoorbeeld sprake lijkt van belemmerende angst- en/of stemmingsklachten, is het raadzaam om hier niet zelf aan te sleutelen. Maak dit bespreekbaar en stel een doorverwijzing naar de best passende specialist voor. Dit hoeft niet te betekenen dat de loopbaancoaching ophoudt, dit verschilt per casus.

Vraag 4 Hoe krijg ik medewerkers die niet willen toch in beweging?

Het blijft een uitdaging om mensen die niet willen maar wel moeten bewegen in de doe-modus te krijgen. En dat is lang niet altijd makkelijk. Menig gecoachte blijft hangen in het verleden en denkt in problemen ('dat lukt toch nooit, denk je nu echt dat ik dat kan?'). Het doel is om hem zo ver te krijgen dat de focus op de toekomst komt te liggen en dat hij gaat denken in mogelijkheden.

Bij zo'n 'taai' gecoachte stel ik de wondervraag:

'Stel nu, dat je straks een week naar een paradijselijk eiland gaat en je de boel de boel laat. Eenmaal op het eiland denk je nog even aan wat allemaal gebeurd is en waar je middenin zit. Je krijgt er zowaar weer een beetje hoofdpijn van, maar naarmate de tijd vordert kun jij je meer ontspannen. De avond voor je terugkeer naar het vaste land voltrekt zich een 'wonder'. Een wonder waardoor al de problemen weg zijn en de beren op de weg het bos inschieten. Waar werk je, wat doe je en waar zou je aan merken dat dit wonder zich voltrokken heeft?'

De wondervraag is bedacht door Insoo Kim Berg en was haar antwoord op reacties van gecoachten die vertelden dat hun problemen alleen maar met een wonder zouden worden opgelost. In mijn (loopbaan)coachingsgesprekken stelt menig gecoachte zich afwachtend en lijdzaam op. Nu is niet alles op te lossen, zeker niet in één handomdraai, maar bij de pakken neer gaan zitten, is het andere uiterste. Bekend is het filmpje op YouTube waarin de roltrap door een storing stopt en twee mensen vertwijfelend om hulp roepen. Een stilstaande roltrap, je kunt het als een probleem zien en je alléén richten op de oplossing van het probleem; een weer draaiende roltrap. Letterlijk en figuurlijk leidt dit tot stilstand en chagrijnigheid. Effectiever is om na te denken over hoe je op de plek van bestemming kan komen. Daarvoor heb je de roltrap niet nodig, het is een kwestie van gaan lopen.

Bekijk het filmpje *Stuck On An Escalator – Take Action* op https://www.youtube.com/watch?v=VrSUE_m19FY.

Vraag 5 Wat is dilemmacoaching?

Het kan voorkomen dat de medewerker twee gelijkwaardige keuzes heeft en niet kan kiezen tussen bijvoorbeeld twee aangeboden functies. Door middel van dilemmacoaching krijgt hij helder wat de verschillende keuzes voor hem betekenen. Per mogelijkheid inventariseert de medewerker 'de opbrengsten', bijvoorbeeld geld, status, vrijheid, vrije tijd, kennis, ontwikkeling, et cetera. Daartegenover zet hij 'de kosten' op een rijtje. De loopbaancoach schrijft deze allemaal op en de medewerker classificeert deze. Als van beide situaties alle associaties en de voor- en nadelen opgeschreven zijn, geeft de medewerker een waarde en wegingsfactor aan elk voor- en nadeel. Uiteindelijk rollen er cijfers uit en dus een hoogste score. Deze aanpak stelt de gecoachte in staat helder te krijgen wat belangrijke en doorslaggevende factoren zijn (zowel materieel als immaterieel) waardoor hij een weloverwogen beslissing kan nemen.

Dilemmacoaching kan ook ingezet worden voor een medewerker die moet kiezen tussen twee andere gelijkwaardige mogelijkheden zoals een begeleidingstraject of een ruime afkoopregeling, het volgen van een fulltime opleiding of het kiezen voor een baan of blijven bij de huidige werkgever of kiezen voor een baan bij een andere werkgever.

Vraag 6 Wat zijn do's and don'ts van een loopbaancoachingsgesprek?

Wel doen

Een rustige omgeving en duidelijkheid

Het is vanzelfsprekend dat een coachingsgesprek plaatsvindt in een rustige ruimte waar geen afleiding is door externe geluiden of andere storende factoren. Start het gesprek met het bespreken van een 'gespreksagenda'. De gespreksagenda geeft in het kort aan hoelang het gesprek zal duren en vormt de leidraad voor de thema's die binnen de sessie aan bod zullen komen. Geef hierbij aan dat je als coach verantwoordelijkheid neemt voor het bewaken van de tijd en de agenda. Dit geeft de gecoachte een duidelijk overzicht van hetgeen hij kan verwachten. Daarnaast stelt het de coach in staat om in te grijpen wanneer de gecoachte afdwaalt of onnodig uitweidt over minder relevante zaken.

Luister, vat samen en vraag door

In een (loopbaan)coachingsgesprek stelt de coach vooral open vragen. De antwoorden op open vragen bieden de gelegenheid om gericht door te vragen (bijvoorbeeld naar specifieke voorbeelden) waardoor het gesprek de noodzakelijke diepgang krijgt. Door tijdens het gesprek regelmatig samen te vatten, laat je als coach merken dat je luistert en breng je structuur aan in het gesprek. Ook kun je op deze manier meteen toetsen of je de antwoorden goed begrepen hebt en/of de gecoachte zich ook daadwerkelijk begrepen voelt.

Vind uit waar iemand vroeg zijn bed voor uit komt

Naast het samen met de medewerker in kaart brengen van zijn kennis en ervaring is het ook belangrijk om uit te vinden wat iemand echt beweegt, waar zijn passie en persoonlijke uitdagingen liggen en wat dus zijn intrinsieke motivatie vormt. De optimale vervolgstap in iemands carrière is een combinatie van kennis, ervaring en passie!

Sluit aan bij de belevingswereld van de gecoachte

Om iemand te kunnen begeleiden bij het vinden van antwoorden op zeer persoonlijke vragen, is het belangrijk dat de coach aansluit bij de belevingswereld van de gecoachte. Als coach hoef je het lang niet altijd eens te zijn met de beleving of overtuigingen van je gesprekspartner. Het gaat er namelijk niet om wat je als coach ergens van vindt, maar wat de gecoachte vindt en voelt.

Maak heldere vervolgafspraken

Ieder coachingsgesprek eindigt met heldere afspraken over het vervolg. Dit kan een opdracht zijn, het opstellen van een cv of een gesprek met een oude collega over kwaliteiten en aandachtspunten. Op deze wijze is de coaching resultaatgericht en komt het uiteindelijke doel van het traject steeds dichterbij. Een gesprek eindigen met 'tot de volgende keer en dan kijken we wel verder', is dan ook niet aan te raden.

Niet doen

Niet mee blijven hangen in het verleden

Natuurlijk blikt de coach samen met zijn gecoachte terug op het verleden. Echter, nooit met als doel om bijvoorbeeld het verleden over te doen of om schuldvragen te beantwoorden. Wel om patronen te ontdekken die duidelijk maken wat de gecoachte echt goed kan en/of leuk vindt. De oriëntatie van een coachingsgesprek ligt dan ook op de toekomst. Blijf als coach niet te veel met de gecoachte in het verleden hangen, maar verschuif de focus steeds naar het heden en de toekomst.

Niet zelf de vragen beantwoorden

In een coachingsgesprek is het de gecoachte die op zoek gaat naar de antwoorden op vragen als *Wie ben ik?* *Wat kan ik?* en *Wat wil ik?* De coach stelt alleen maar vragen, daagt uit en prikkelt. Hij stapt niet in de valkuil door zelf deze vragen voor de gecoachte te beantwoorden of te vertellen wat goed zou zijn voor de gecoachte. Een goede loopbaancoach stuurt erop aan dat de gecoachte dat zelf doet, zonder woorden of keuzes in zijn mond te leggen.

Geen oordelen!

Binnen een coachingsgesprek gaat het niet om wat de coach zelf ergens van vindt. Hoe irrationeel de gedachten of ideeën van de gecoachte ook lijken te zijn, deze verwerp je nooit met een eigen oordeel. Wanneer je het als coach belangrijk acht invloed uit te oefenen op de ideeën of overtuigingen van de gecoachte, kies dan voor een constructieve confrontatie door zelfreflectie te stimuleren en gericht door te vragen in plaats van het opstarten van een discussie door het inbrengen van eigen oordelen en meningen.

Niet meehuilen!

Wanneer de gecoachte zeer emotioneel, verdrietig, en/of boos is, kan het verleidelijk zijn bevestiging te willen geven als reactie op uitingen van dergelijke gevoelens. Het is prima om bevestigend te zijn en aan te geven dat je je kunt voorstellen dat iemand bepaalde gevoelens ervaart. Het gaat echter wat ver om als coach mee te gaan in de emotie van de ander. Probeer dus te vermijden om erg boos te worden (hoe slecht de gecoachte

ook behandeld lijkt) of mee te huilen (hoe schrijnend de situatie ook is). Dit werkt alleen maar versterkend op andermans emoties en het vertroebelt het zicht op positieve veranderingen en nieuwe mogelijkheden.

Neem niet de verantwoordelijkheid voor het welzijn van de gecoachte

In sommige situaties zal je als loopbaancoach merken dat de gecoachte geneigd kan zijn zich volledig over te geven aan de coach en de antwoorden op actuele vragen liever laat beantwoorden dan zelf beantwoord. Hij ziet de coach als de professional die hulp biedt en 'm aan het handje meeneemt. Bij loopbaancoaching is het belangrijk dat de coach de verantwoordelijkheid voor het welzijn van de gecoachte niet overneemt, maar hem ondersteunt en stimuleert zelf vervolgstappen te nemen.

INFORMATIEBRONNEN

Boeken

- Berg, J. van den en R. Jongasma, *Overspoeld door schaarste*. Vakmedianet, 2012
- Bolles, R.N., *Welke kleur heeft jouw parachute?* Nieuwezijds, 2018
- Dols, D., *Professionele loopbaancoaching*. Van Duuren management, 2015
- Seligman, P., *Gelukkig zijn kun je leren*. Spectrum, 2014
- Van der Lee, R. en anderen, *Het Coachingsalfabet*. De Alfabetboeken, 2014

Blogs

- Berg, J. van den, Levensfasegericht HRbeleid is gewoon HRbeleid, Website Alles over Het Nieuwe Leren en de lerende organisatie, 2014
- Berg, J. van den, De wondervraag, Website Alles over Het Nieuwe Leren en de lerende organisatie, 2014

Webinar

- Loopbaancoachingsgesprekken, Jacco van den Berg in samenwerking met SkillsTown