

De essentie van loopbaan-coaching

'Als coach ga ik niet blanco het gesprek in. Ik heb opvattingen over wat goed is voor mijn cliënt nog voordat ik hem heb ontmoet. Die opvattingen vormen mijn praktijktheorie over verstandig omgaan met loopbaanzaken,' zegt Rupert Spijkerman, werkzaam als loopbaanadviseur, docent en auteur. 'Ik ben ervan overtuigd geraakt dat de meeste cliënten die zich daaraan houden, hun loopbaandoelen bereiken.'

Mijn kijk op loopbaanzaken heb ik verwerkt in de volgende tien punten. Daarna ga ik in op enkele onderwerpen die de kern van loopbaancoaching raken.

1. De cliënt neemt de verantwoordelijkheid op zich voor de sturing van zijn loopbaan

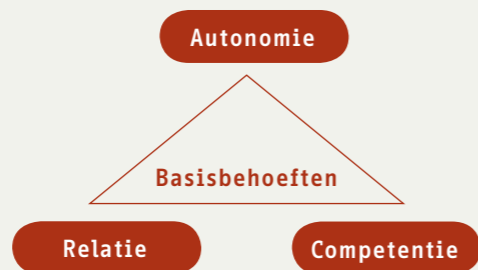
De uitkomst van loopbaanprocessen staat niet bij voorbaat vast. Tussen probleem en oplossing ligt altijd een keuze. De cliënt blijft de uitvinder en eigenaar van de volgende stap in zijn leven en loopbaan. Hij is hier verantwoordelijk voor. Covey (2005) spreekt over 'het geschenk van de vrijheid om te kiezen'. De cliënt is niet volledig overgeleverd aan de situatie en hoeft er niet helemaal door bepaald te worden.

2. De cliënt is pro-actief

Rust en stabiliteit voor langere tijd komen niet vaak voor in de loopbanen van tegenwoordig. Omdat bedrijfsprocessen sneller veranderen en arbeid vaker anders wordt georganiseerd en verdeeld, moet de cliënt actief blijven anticiperen op nieuwe ontwikkelingen of veranderingen. Juist omdat anderen ook meebeslissen over zijn lot, kan hij niet passief blijven. Wie pro-actief is, is alert, staat open voor ieder signaal dat op verandering wijst en neemt op tijd een eigen initiatief.

3. De cliënt houdt rekening met zijn basisbehoeften als persoon

Wie goed naar een cliënt luistert die klaagt over zijn werk, zal ontdekken dat het meestal gaat over heel basale noden. Iedere cliënt heeft er behoefte aan, zelf te beslissen over zijn loopbaan en de invulling van zijn werk. Iedere cliënt verlangt naar een veilige omgeving, waarin hij wordt gesteund en gewaardeerd. Iedere cliënt wil in zijn werk succes behalen en zijn bekwaamheid tonen (vgl. Stevens, 2002).



4. De cliënt ontwikkelt zelfkennis

Zelfkennis is geen computerbestand en bestaat niet uit een enorme reeks gegevens, opgeslagen in een bepaalde hoek van het geheugen. Zelfkennis is de oogst van een leerproces en ontstaat door zelfkritiek. Dat is niet gemakkelijk. Het ligt in de mens om in onze eigen ogen en in die van anderen positief over te komen. Vaak koestert een cliënt illusies over zichzelf en durft hij zijn werkelijke functioneren niet onder ogen te komen. Terwijl bouwen aan toekomstplannen pas goed lukt wanneer hij zijn illusiewereld loslaat en gaat voor de realiteit.

RUPERT SPIJKERMAN (1943) IS LOOPBAANADVISEUR EN SPECIALISEERDE ZICH IN BIOGRAFISCHE METHODEN VAN COACHING. HIJ VERZORGT CURSUSSEN EN TRAININGEN OP HET GEBIED VAN LOOPBAANBEGELEIDING.

'VAAK KOESTERT EEN CLIËNT ILLUSIES OVER ZICHZELF EN DURFT HIJ ZIJN WERKELIJKE FUNCTIONEREN NIET ONDER OGEN TE KOMEN'

5. De cliënt durft te dromen

Alleen door te dromen kan de cliënt op ideeën komen waar hij volledig achter staat. Wat zijn fantasie tegenhoudt? Het kan zijn dat de cliënt aan het tunnelsyndroom lijdt. In dat geval zoekt hij naar oplossingen voor zijn situatie die gebaseerd zijn op argumenten die gelden, zolang de huidige situatie blijft bestaan. Het is ook mogelijk dat hij wel vol dromen zit, maar ze niet bewust kan oproepen. Soms speelt de angst voor de consequenties zo'n grote rol, dat iedere vorm van fantaseren snel wordt onderdrukt.

6. De cliënt maakt zich los van remmende gedachten

Elke cliënt heeft opvattingen ontwikkeld over zichzelf, de wereld om hem heen en zijn planning voor de toekomst. Deze opvattingen en ideeën zijn soms een blok aan het been. Soms demotiveren ze de cliënt zelfs om zijn loopbaanzaken goed te regelen. Voorbeelden van uitspraken waaruit zulke remmende gedachten blijken, zijn: 'Ik weet zeker dat je als vrouw geen kans maakt op die baan', 'Ik moet eerst honderd procent zeker zijn van mijn keuze' of 'Bij het vinden van een baan moet je gewoon geluk hebben'.

7. De cliënt ervaart zijn loopbaan als een samenwerkingsproject van meerdere partijen

In de loopbaan van de cliënt spelen andere partijen een grote rol. Denk daarbij aan instanties en organisaties als scholen en bedrijven. Ze kunnen de samenwerking eenzijdig opzeggen of afhouden, kansen geven, verwachtingen scheppen, grenzen stellen en commentaar leveren. Zij financieren, ondersteunen en blokkeren nieuwe mogelijkheden. Wie zich als cliënt vervolgens profileert, onderhandelt, netwerkt, feedback vraagt en kritiek verwerkt, draagt bij aan een goede samenwerking met alle partijen en daarmee aan een positieve loopbaanontwikkeling.

8. De cliënt communiceert open met anderen over zichzelf en zijn loopbaan

Contact is het middel bij uitstek voor de cliënt om zijn visie op zichzelf en zijn loopbaansituatie aan te scherpen. Zonder communicatie blijft hij steken in vaste patronen. De waarheid is een diamant met vele facetten. De cliënt ziet er zelf een paar; anderen zien vanuit hun gezichtspunt de andere kanten. Open communicatie betekent overigens niet dat de cliënt het contact mag gebruiken om zijn zelfbeeld te beschermen en iedere vorm van kritiek te ontzenuwen.

9. De cliënt formuleert doelen en voornemens stapje voor stapje

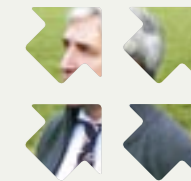
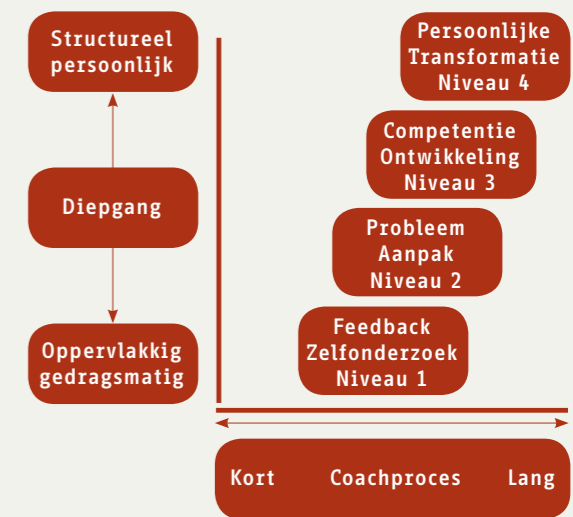
'Begin bij het begin' (Covey, 2002) is een belangrijke boodschap voor de cliënt. Meestal denkt hij liever aan het einde van het traject dan aan de concrete oefeningen en acties die hem daar moeten brengen. Hij doet er echter beter aan, aan te sluiten bij situaties waarover hij al wel wat kan zeggen en waar hij nu iets aan kan doen, bijvoorbeeld door concrete doelen te stellen.

10. De cliënt reflecteert en verwerkt iedere nieuwe ervaring of activiteit persoonlijk

Zonder reflectie geen verandering. Doelgericht leren van eigen ervaringen en gericht werken aan verbeteringen vraagt om systematische reflectie. Vaak kijkt een cliënt alleen naar zijn ervaringen om snel oplossingen te vinden voor praktische problemen. De onderliggende problematiek blijft zo onaangeroerd. Soms heeft hij standaardoplossingen ontwikkeld voor wat hij als probleem ervaart, en zijn de hierbij ontwikkelde oplossingsstrategieën min of meer vastgeroest. In dat geval moet hij eerst zijn vaste patronen doorbreken voordat hij kan gaan leren.

Diepgang bij coaching

Coaching gaat niet altijd even diep (Donnenberg, Halbertsma & Verhaaren, 2003). Er is een verschil tussen kortdurende coaching van enkele sessies en langer durende trajecten van coaching, die periodiek over een lange tijdspanne (bijvoorbeeld een jaar) plaatsvinden. Maar zelfs in korte sessies kan de coach samen met de cliënt afspreken op welk niveau ze insteken. Ze kunnen zich richten op verkenning van de situatie en feedback. Het is mogelijk om directe probleemoplossing centraal te stellen. Voor de langere termijn kunnen ze werken aan het ontwikkelen van gewenste competenties. Ook een nog fundamentele gerichtheid, namelijk op persoonlijke verandering, is mogelijk. De coach heeft hierbij wel de professionele verantwoordelijkheid om goed in te schatten wat haalbaar en verstandig is.



'DE MOTIVATIE VAN DE CLIËNT VOOR ZIJN WERK LIJKT OP EEN UI, DIE JE KUNT AFPELLEN TOT DE KERN'

Loopbaancoaching duurt meestal niet langer dan een half jaar en is gericht op niveau 1 en 2. In een aantal gevallen, vooral bij jongeren, werk ik ook op niveau 3, de ontwikkeling van competenties. Bij niveau 4, persoonlijke transformatie, gaat het om een ingrijpende verandering in de persoonlijkheid van de cliënt. Dit niveau kan impliciet aan de orde komen. Als het nodig is, kan dit niveau beter expliciet benoemd worden als noodzakelijk en urgent, maar niet vallend binnen de samenwerking tussen mij als loopbaancoach en mijn cliënt. Ik verwijs in dat geval door naar andere deskundigen.

Onderwerpen die loopbaancoaching typeren

De volgende onderwerpen (in vraagvorm) staan centraal tijdens loopbaancoaching:

- Wat motiveert de cliënt om zich met zijn werk bezig te houden?
- Waar ligt de kracht en het talent van de cliënt?
- Hoe communiceert de cliënt met de actoren in de eigen context en markt?

Wat motiveert de cliënt om zich met zijn werk bezig te houden?

De motivatie van de cliënt voor zijn werk lijkt op een ui, die je kunt afpellen tot de kern. De oppervlaktelaag ligt heel dicht bij de concrete studie- of werkactiviteit zelf waar hij mee bezig is of graag mee bezig wil zijn. Naarmate ik dieper graaf, kom ik in aanraking met de kern, het fundament van zijn persoonlijkheid. De volgende uitspraken (over de motivatie voor wiskunde) illustreren dit. De eerste uitspraken betreffen de oppervlaktelaag, de laatste de kern.

'Ik vind wiskunde belangrijk voor mijn soepelheid van geest.'
'Ik vind wiskunde een belangrijk vak voor mijn toekomst.'
'Echt genieten, een wiskunde probleem oplossen.'
'Ik geniet ervan als mensen tegen je opkijken omdat je goed bent in wiskunde.'
'Ik houd van wiskundesommen maken omdat ik erin kan uitblinken.'
'Mijn kernkwaliteit is puzzelen en onderzoeken. Daarom past wiskunde maken zo goed bij mij.'
'Ik ben graag met wiskunde bezig omdat ik me in die wereld wel thuis voel.'

Om mijn cliënt te helpen om zijn inspiratie of motivatie te benoemen en te beschrijven, maak ik gebruik van een gespreksingang die voor mijn cliënt en zijn loopbaanervaring relevant is. In het volgende schema heb ik de gespreksingangen die ik meestal kies, op een rij gezet. De bovenste gespreksingangen liggen dichtbij opleiding/werk, de laatste dichtbij het fundament van de persoon. In het schema eronder staat een voorbeeld van de gespreksingang Werkwaarden, waarbij ik de cliënt vraag welke waarden hij centraal wil stellen in zijn werk.

GESPREKSINGANGEN

Kennisgebieden
Vrijtijdsactiviteiten
Functies en beroepen
Werksoorten
Interessen sector
Identificatiepersonen
Werkwaarden
Spiritualiteit visie en missie
Passie
Behoeften
Type oriëntatie op werk

EEN VOORBEELD VAN EEN GESPREKSINGANG

Werkwaarden	Concreet
Zelfrealisatie	Alle vaardigheden en kennis die je hebt, toepassen
Prestaties	Resultaten bereiken, die laten zien wat je kunt
Spiritualiteit	Verbinding zoeken met de totaliteit van het bestaan
Esthetisch	Het leven op een kunstzinnige manier mooier proberen te maken
Altruïsme	Anderen mensen helpen met problemen
Autoriteit	Anderen vertellen wat ze moeten doen
Autonomie	Op eigen kompas varen
Creativiteit	Ontdekken, ontwikkelen, en ontwerpen van nieuwe dingen
Economie/geld	Een hoge levensstandaard realiseren
Manier van leven	Je leven inrichten volgens je eigen ideeën
Persoonlijke ontwikkeling	Je als persoon ontwikkelen, leren
Lichamelijk actief zijn	Veel aan sport doen of trimmen
Aanzien/prestige	Iemand willen zijn tegen wie men opkijkt vanwege zijn eruditie en competenties
Uitdaging	Riskante ondernemingen aandurven
Communicatie	Contact onderhouden met andere mensen
Relaties	Graag onder vrienden verkeren
Afwisseling	Iedere dag is weer anders en doe je andere dingen
Levensomstandigheden	Een fijn huis, een bijzondere tuin hebben, e.a.



'ALS COACH KAN IK ALLEEN INVLOED UITOEFENEN OP MIJN CLIËNT, NIET OP ZIJN OMGEVING'

Waar ligt de kracht en het talent van de cliënt?

Een cliënt die nadenkt over zijn toekomst, stelt zichzelf de vraag wat hij aan kan en waar hij goed in is. Er zijn vier typen situaties waarmee ik te maken krijg tijdens coachsessies. Iedere situatie vraagt om een andere strategie.

1. De cliënt weet nog niet waarin hij goed is.

In het gesprek met mijn cliënt over wat hij aan kan, stel ik hem twee vragen. Eerst vraag ik hem wat hij wat hij tot nu toe heeft meegemaakt in zijn vrije tijd, op zijn werk of op school en hoe hij die ervaringen zelf evalueert. Dan informeer ik naar de feedback die hij hierover heeft gekregen van anderen.

2. De cliënt vraagt zich af of hij geschikt is om een specifieke (deel)taak te verrichten.

Om hierop antwoord te krijgen stel ik drie vragen: 'Hoe kijk je er zelf tegenaan?', 'Wat houdt je tegen om er gewoon (weer) voor te gaan?' en 'Wat voor informatie heb je nodig om je eigen vraag te beantwoorden?'

3. De cliënt wil opnieuw kijken naar zijn mogelijkheden en wat hij aan kan.

Bij deze vraag gaat het om de kracht en kwaliteit van de persoon en de grenzen van zijn groei en ontwikkeling in zijn werk. Ik gebruik daarvoor werkvormen die de cliënt helpen stil te staan bij succeservaringen, bij kernkwaliteiten en bij belemmeringen in zijn functioneren op het werk of bij specifieke taken.

4. De cliënt ontvangt informatie die hij als bedreigend ervaart.

Als droom en werkelijkheid niet op elkaar aansluiten en de droom erg belangrijk is voor de cliënt, valt het niet mee om informatie te accepteren die de droom ter discussie stelt. Als coach gebruik ik mijn gespreksvaardigheden (en de techniek van het slecht nieuws-gesprek) om de weerstand daartegen te verzwakken. Dit doe ik net zolang tot de cliënt ruimte maakt om de informatie serieus te verwerken en mee laat wegen in zijn besluitvorming.

Hoe communiceert de cliënt met zijn omgeving?

Succes kan alleen tot stand komen als de cliënt erin slaagt om de andere partijen (ouders, vrienden, collega's, leidinggevenden) zover te krijgen dat deze zijn nieuwe gedrag tolereren, goedkeuren, ondersteunen en coachen. Als coach oefen ik alleen invloed uit op mijn cliënt, niet op diens omgeving. Wat ik wel kan doen is de cliënt helpen adequaat om te gaan met de mensen uit zijn omgeving door hem te leren netwerken (onderzoeken of hij zijn netwerk voldoende en adequaat benut voor loopbaaninformatie en loopbaankansen), feedback te vragen, een marktprofiel van zichzelf op te stellen (waaruit duidelijk blijkt wat hij te bieden heeft) en zaken te doen met marktpartijen (zoals solliciteren en onderhandelen over werk).

Wanneer de cliënt zich gedurende zijn loopbaan pro-actief opstelt en werk maakt van de tien punten uit het begin van dit artikel, maakt hij de grootste kans zijn loopbaandoelelen te bereiken, daar ben ik zeker van. Loopbaancoaching biedt hem daarbij de middelen en mogelijkheden om zich daarvoor zo goed mogelijk toe te rusten.

Dit artikel is een bewerking van een artikel in *Supervisie en Coaching, tijdschrift voor begeleidingskunde*, nummer 3, 23e jaargang – en is gebaseerd op het boek van Spijkerman, R. (2005). *Loopbaangesprekken*. Zaltbommel: Thema.

- Bienemann, M., Reekers, M. & Spijkerman, R. (2005). *De seniorcode*. Zaltbommel: Thema.
- Covey, S. (2002). *Prioriteiten, effectieve keuzes in leven en werk*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Covey, S. (2005). *De achtste eigenschap, van effectiviteit naar inspiratie*. Amsterdam: Business Contact.
- Donnenberg, O., Halbertsma, L. & Verhaaren, F. (2003). *Coachen als inspiratiebron*. Stream-links.
- Jackson, P. & McKergow, M. (2002). *Oplossingsgericht werken*. Zaltbommel: Thema.
- Reynaert, W. & Spijkerman, R. (2003). *Loopbaandilemma's*. Leeuwarden: LDC (vierde druk).
- Spijkerman, R. & Admiraal, T. (2000). *Loopbaancompetentie*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Spijkerman, R. (2005). *Loopbaangesprekken, praktijk en theorie van een ervaren loopbaanadviseur*. Zaltbommel: Thema.
- Stevens, L. (2002). *Zin in leren*. Apeldoorn: Garant.

