



Guido Welter

Corrie Verkerk

# Dé loopbaancoach bestaat straks niet meer

---

Guido Welter & Corrie Verkerk

---

Loopbaan: het woord suggereert dat er een duidelijk uitgezette weg bestaat. Dat was en is voor veel banen ook zo. Maar hoe lang blijven rechte lijnen, werkcontexten en de vraag naar werk nog stabiel en voorspelbaar? Iedereen ziet en voelt dat de houdbaarheidsdatum hiervan steeds korter wordt, gezien de steeds snellere veranderingen. Maar wie trekt de conclusies en vertaalt deze naar zijn eigen werk, (duurzame) inzetbaarheid en toekomst? Guido Welter en Corrie Verkerk van Randstad HR Solutions in een dialoog aan de hand van stellingen over de veranderende arbeidsmarkt, het belang van duurzame inzetbaarheid en de betekenis hiervan voor het vak van de loopbaanadviseur/-coach.

In de driehoek van werknemer, werkgever en loopbaancoach zien we dat zij tot nu toe veelal vast zitten in een patroon. Werkenden komen onvoldoende in beweging, zijn zich niet bewust van wat er op de arbeidsmarkt gaande is, wat hun eigen kwaliteiten of belemmeringen zijn en zijn bang om hun verworven en schijnbaar vei-

het werkgeversimago én het arbeidsmarktimago van het individu. En, ook al zijn reorganisaties soms onvermijdelijk, zij trekken een zware wissel op sfeer, vertrouwen en werkproces. Investeren in duurzame inzetbaarheid en preventieve mobiliteit zijn op korte en lange termijn duurzamer en efficiënter, voor alle betrokkenen.

Duurzaam betekent in de context van werk dat je toekomstbestendig bent, jezelf en anderen niet beschadigt en aanwezige energie en talent efficiënt inzet en goed verdeelt

lige (financiële) status quo op te geven. Zij wachten af en stellen koerswijzigingen uit, als een konijn dat in de koplamp staart, en transformeren soms zelfs tot 'hypotheekmedewerker'.

Werkgevers hebben niet altijd voldoende lef en kennis om medewerkers te informeren over komende veranderingen in hun organisatie en/of functie, daarover in gesprek te gaan en hen te faciliteren bij het duurzamer maken van hun inzetbaarheid, zo nodig ook buiten het bedrijf.

En dan de 'loopbaanadviseur'. Deze wordt meestal curatief ingezet en nog te weinig preventief, als coach voor het werken aan duurzame inzetbaarheid in een bredere zin én als gesprekspartner.

Het curatief begeleiden van medewerkers is maatwerk. Het is een inspanning die onder de invloed staat van nieuwe sociale wetgeving, gebruikersvriendelijker inter-nettoepassingen en de toenemende druk op kosten voor elk outplacement gericht traject.

Terwijl werkgevers grootschalige reorganisaties het liefst steeds meer willen voorkomen, is aan de andere kant preventie of activering vooruitlopend op een waarschijnlijke baanwissel nog niet vanzelfsprekend. Een interventie bij een al langer bestaande mismatch wordt om diverse redenen nu nog te vaak uitgesteld.

Maar reorganisaties zijn pas écht pijnlijk, voor alle betrokkenen. Ze kosten energie, geld en zijn slecht voor

**Loopbaanadviseur of loopbaancoach; zijn dat in het kader van bovengeschetste ontwikkelingen straks achterhaalde begrippen of zelfs uitstervende beroepen?**

**Guido:** Hm, uitsterven. Zover wil ik niet gaan, want dat betekent dat er geen loopbaanadviseur meer over blijft. Maar we zien wel een veranderende markt, met andere behoeftes aan werkgevers- en aan werknemerskant. Werkgevers willen vooral resultaat, lees: zo snel mogelijk een nieuwe baan bij outplacement trajecten, een loopbaan- of ontwikkelplan en vooral zichtbare en ook meetbare resultaten. Ook als het gaat om algemene duurzame inzetbaarheid, vitaliteit of motivatie. Daarnaast is er steeds minder budget voor trajecten, ziet men de kansen die online ondersteuning biedt en wil men meer betrokkenheid en zelfredzaamheid zien van de medewerker. Maatwerk, meer keuzes en meer transparantie over voortgang en inspanningen horen steeds meer tot de gebruikelijke randvoorwaarden die werkgevers eisen. Dit geldt voor alle mobiliteitsinterventies: curatief, preventief en gericht op duurzame inzetbaarheid. Werknemers en werkzoekenden willen maatwerk, een honderd procent integere coach of begeleider die hen als gids snel naar hun bestemming brengt.

Wie op bovenstaande behoeftes geen antwoord heeft, ja, die zal wellicht 'uitsterven'. En wat betreft het begrip loopbaan denk ik dat we over een paar jaar dat begrip niet meer hanteren, omdat alle snelle veranderingen van nu en straks ertoe leiden dat men niet meer in staat is loopbanen te voorspellen, uit te tekenen en te doorlopen. *Laten we het gewoon werk noemen.* En dat verandert. Beroepen en organisaties die nu bestaan, zijn er straks niet meer en andere komen daarvoor in plaats.

**Corrie:** Je ziet feitelijk net zoveel verschillen tussen werknemers als er loopbaanvragen zijn, vanuit leeftijd, ervaring, wensen, urgentie en dergelijke. Dit vraagt nogal wat van een loopbaanadviseur in differentiatie,

begeleiding en coaching.

Ten eerste bepaalt de zelfredzaamheid van werkenden hoeveel begeleiding, coaching of bemiddeling nodig is bij vragen als: Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik? Ben ik arbeidsmarkt-klaar? Hoe vind ik een baan? Hoe blijf ik duurzaam inzetbaar?

Ten tweede zijn er voor deze vragen steeds meer digitale tools beschikbaar voor alle werk- en denkniveaus. Veelal worden deze aangeboden in kant en klare webportals met persoonlijke inlogaccount.

Ten derde dwingen de kleiner wordende begeleidings- en transitiebudgetten en resultaatafspraken loopbaanadviseurs hun toegevoegde waarde te bewijzen. Dat kan prima, mits je een goede mix weet te vinden tussen online zelfservice en de menselijke maat. Een adviseur helpt dan de vertaling te maken naar de individuele mogelijkheden en de te nemen stappen naar een verantwoorde baankeuze gericht op duurzaamheid.

**Guido:** Over duurzaam gesproken. Duurzaam betekent in de context van werk dat je toekomstbestendig bent, jezelf en anderen niet beschadigt en aanwezige energie en talent efficiënt inzet en goed verdeelt. Ik denk dat je straks een tweedeling kunt zien onder de huidige loopbaanadviseurs en -coaches.

Aan de ene kant een groep die werkenden, boventaligen en werklozen op maat begeleidt naar ander werk en daarbij gebruik maakt van e-tooling, social media en netwerken in de arbeidsmarkt. Deze groep 'werkcoaches' zal zich voornamelijk richten op het matchen en zich in sterke mate bezig houden met specifieke doelgroepen.

En dan de groep van 'inzetbaarheidscoaches', die werkenden op het gebied van ontwikkeling, vitaliteit en *jobfit* zodanig begeleiden dat zij duurzaam inzetbaar blijven of worden.

**Wat betekent dit voor de expertise waarover een werkcoach en een inzetbaarheidscoach moeten beschikken? Niet iedereen kan of wil alles doen.**

**Corrie:** Voor de werkcoaches, die zich met name op matchen richten, zijn kennis van doelgroep, arbeidsmarkt en optimale inzet van e-tooling en social media noodzakelijk.

Doelgroepspecifieke matching en -begeleiding vraagt ook kennis van ontwikkelings- en keuzeprocessen. Daarnaast een ruime kennis van beroepen- en opleidingen: waar zijn op dit moment mogelijkheden, welke functies gaan verdwijnen, wat zijn opkomende beroepen? En welke omscholing is daarvoor nodig?

Daarnaast geldt: hoe zorg je dat je kennis van de arbeidsmarkt up to date blijft? Dit betekent: bedrijven kennen en deze ook van binnen zien. Contact houden met recruiters en dus heel veel netwerken. Maar ook de cijfers op het gebied van arbeidsmarktinformatie volgen. En niet te vergeten, de motivatie van een werkcoach om juist voor deze doelgroepen het verschil te maken en samen passend werk te vinden. Bijvoorbeeld lager opgeleiden meer gestructureerd en *hands-on* begeleiden. Hoger opgeleiden meer uitdagen om zelf initiatief te nemen en zelfsturend bezig te zijn. En voor werkzoekenden met een beperking samen met de werkgever en werkzoekende optimale omstandigheden creëren zodat zij vol zelfvertrouwen aan het werk kunnen. Kortom, een uitdaging voor werkcoaches om zich te profileren voor bepaalde doelgroepen.

**Guido:** En als het om het coachen op duurzame inzetbaarheid gaat, zou je als inzetbaarheidscoach op de belangrijke terreinen van gezondheid/vitaliteit, ontwikkeling en huidige en toekomstige *jobfit* kennis moeten hebben. Ik zie wel een trend dat steeds meer (loopbaan) coaches een opleiding tot vitaliteitsadviseur volgen. Of zich verdiepen in NLP, life coaching of psychologie, afhankelijk van hun interessegebied. Ik vind dit een goede en noodzakelijke ontwikkeling, want inzetbaarheid nu en straks hangt van veel factoren af.

Een goede inzetbaarheidscoach herkent idealiter bijvoorbeeld, al dan niet met behulp van inzetbaarheids- en vitaliteitsscans, of vermoeidheid door een verkeerde leefstijl, stress of de werkcontext wordt veroorzaakt. Overspannenheid of burn-out bijvoorbeeld kennen verschillende oorzaken en zijn vaak een gevolg van een combinatie van factoren. Om erachter te komen welke factoren bij een individu de uitslag geven, is dus een bredere kennis nodig dan 'alleen' op het gebied van loopbaan óf gezondheid óf de werk-privébalans.

**Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit worden vaak in één adem genoemd. Hoe hangen deze samen en waar is eigenlijk het begrip 'employability' gebleven?**

**Guido:** Duurzame inzetbaarheid heeft employability als begrip een paar jaar geleden vervangen. Je zou het nu in het Engels als *sustainable employability* kunnen vertalen. Employability is 'the ability to be employed', ofwel het vermogen om werk kunnen behouden of verkrijgen. Het is dus een vrij zakelijke, technische benadering gericht op werk hebben of krijgen en slaat meer op mobiliteitsvraagstukken en -competenties. Het dekt niet volledig de lading als er niet *sustainable* (duurzaam) voor staat.

## De loopbaanprofessional moet gaan nadenken over de toekomst

En dan bedoel ik niet alleen toekomstgericht, als betekenis van duurzaam, maar ook in de zin van zuinig en efficiënt omgaan met iemands energie en talent en zichzelf en anderen geen schade toebrengen. Als je deze andere betekenissen van duurzaam toevoegt, dan weet je dat het bij duurzame inzet en inzetbaarheid van mensen ook om het hier en nu gaat en niet alleen om toekomstige bewegingen. En dan kun je ook makkelijker de relatie leggen met productiviteit, want daar draait inzetbaarheid vooral om. Inzetbaar om iets specifiek te doen en waarde toe te voegen én te ervaren. En niet alleen het laatste.

Dit gezegd hebbende, zie je ook meteen de crux van het begrip duurzame inzetbaarheid. Feitelijk een draak van een woord dat, als het niet letterlijk en juist wordt vertaald, alle kanten opschiet. Een begrip dat vooral in de discussie tussen werkgever en werknemer telkens opnieuw geladen dient te worden.

Daarbij had duurzame inzetbaarheid hét hrm 3.0-begrip kunnen worden. Dan had het de optimale relatie kunnen beschrijven tussen vraag en aanbod, tussen capaciteiten

en behoefte, tussen individu en organisatie en tussen oorzaak en gevolg in een werkcontext. Tevens wordt de samenhang helder tussen betrokkenheid en vitaliteit en productiviteit. Stress, werk-privédruk en andere thema's worden dan vanuit de werkgeverskant vroegtijdiger en preventief benaderd. Een curatieve aanpak is immers per definitie te laat voor het op peil houden van een goede productiviteit.

Tja, duurzame inzetbaarheid, *love it or hate it*, maar hier draait het om bij de optimale match tussen individu en arbeidsvermogen met werk en/of organisaties, nu én straks.

**Corrie:** In de praktijk slaat deze bijna wetenschappelijke benadering van duurzame inzetbaarheid bij bepaalde doelgroepen die werk pragmatischer benaderen niet aan. Daar kijkt men de (loopbaan)coach alleen wazig aan als hij dit begrip noemt. Want iedereen interpreteert het weer net iets anders... Zij willen een vertaling van bovenstaande begrippen naar hun eigen situatie. De werk- of inzetbaarheidscoach zal dus in staat moeten zijn om de door jouw beschreven relaties te herkennen en concrete inhoud te geven. Dus bijvoorbeeld een antwoord kunnen geven op deze vraag van een monteur: *"Ik ben nu 52 jaar. In hoeverre ga ik met mijn opleiding en ervaring nog op zoek naar een nieuwe vaktechnische uitdaging of ga ik mijn bestaande kennis overdragen en jonge mensen opleiden?"* In deze situatie toets je als coach het niveau, arbeidsvermogen, de drijfveren en vitaliteit van de medewerker én de vraag van de organisatie en de (toekomstige) arbeidsmarkt. Je bent dus niet alleen in gesprek met de medewerker, maar ook met de organisatie en adviseert dus beide; een uitdagende taakverbreding! Het begrip duurzame inzetbaarheid behoeft dus in elke situatie een nieuwe of andere invulling.

**Guido:** Klopt. Dat maakt dat we óf moeten doorgaan en het begrip blijven laden óf op zoek moeten naar een ander begrip. Actueel wordt vooral het begrip werkstress, genoemd in verschillende campagnes. Daarvoor was het vitaliteit en weer daarvoor Het Nieuwe Werken. De ene hype na de andere, maar allemaal met focus op slechts een deel van de oorzaken of remedies van duurzame

inzetbaarheid. Dus wat mij betreft stoppen we met praten, gaan we aan de slag met een integrale benadering en realiseren we duurzame inzetbaarheid gewoon door verschillende uitdagingen die voor de hand liggen aan te pakken! De werkcoach en de inzetbaarheidscoach hebben hierin wat mij betreft een belangrijke rol.

## **We praten steeds over coaching en coach, maar is het niet zo dat individuen steeds minder coaching nodig hebben en meer zelf moeten doen?**

**Corrie:** Dat klopt, op specifieke doelgroepen na. Maar je moet je bij coaching niet altijd zware diepgaande trajecten voorstellen, waarin het louter om persoonlijke ontwikkeling gaat. Het gaat veel meer om spiegelen, faciliteren, equiperen en doelgericht interveniëren. Alle reflecties, oefeningen, training en begeleiding zijn steeds gerelateerd aan dat éne doel: een passende en duurzame nieuwe werkring of blijvende en optimale inzetbaarheid.

**Guido:** Ja, en dat hoeft niet altijd live, ik bedoel op een fysieke locatie.

Telefonische coaching is een zeer doeltreffende manier om to the point te communiceren. Soms zelfs veel efficiënter. En dan heb je ook nog skype, whatsapp, google hangout, webinars, e-mail en andere e-coachingsmiddelen. Het zit in de communicatiemix, *click-call-face*, afgestemd op coachee en coach.

Coach is van origine immers een verzamelbegrip voor alle transportmiddelen die iemand van A naar B brengen. En soms is een klein voertuig geschikter dan een taxibus. Werkcoaches en inzetbaarheidscoaches blijven volgens mij nog lang hun waarde houden. De houdbaarheidsdatum van de loopbaanadviseur 'oude stijl' daarentegen is volgens mij in zicht. Werken aan de eigen

duurzame inzetbaarheid is nodig. Op naar mooie nieuwe inzichten, ontwikkeling en toekomstig werk!

**Corrie:** Dit betekent dus dat je als loopbaanprofessional moet gaan nadenken over je toekomst. Kan en wil ik een keuze maken en waarin ga ik me dan specialiseren? Met welke loopbaanvraag kan men bij mij terecht? Waar zit mijn voorkeur, kennis en ervaring? Als je je meer als *werkcoach* wilt specialiseren: voor welke doelgroep(en) ga je dan en wat is daarvoor nodig? Als dat bijvoorbeeld werkzoekenden zijn met een beperking, welke kennis op het gebied van wet en regelgeving is noodzakelijk en daarnaast welke kennis op het gebied van geestelijke en/of lichamelijke beperkingen? En als je je meer de kant van de *inzetbaarheidscoach* op wilt, kun je bijvoorbeeld je kennis op het gebied van gezondheid en vitaliteit vergroten en dit ook naleven en uitdragen: *practise what you preach*. Welke keuze je ook maakt: werken aan een duidelijke profilering, onder andere met behulp van LinkedIn, Twitter, een nieuwsbrief, blog en dergelijke, wordt steeds meer noodzakelijk. Tijd voor reflectie dus! ■

**Guido Welter** werkte van 2004 tot 2014 bij Randstad HR Solutions, waarvan de laatste jaren in de functie van innovatiemanager en expert op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In 2015 gaat Guido verder als zelfstandig ondernemer en richt zich vooral op het realiseren van duurzame inzetbaarheid, vitale organisaties, het begeleiden van aan hrm gerelateerde verandervraagstukken en sociale innovatie. [www.inguide.nu](http://www.inguide.nu)

**Corrie Verkerk** is loopbaanadviseur en coach bij Randstad HR Solutions en betrokken bij ontwikkeling van nieuwe diensten en producten. Daarnaast is zij begeleidend en toetsend mentor bij CMI.