

## De toolkit van de loopbaancoach

Wanneer zet je welke werkvorm in ?

Rozemarijn Dols

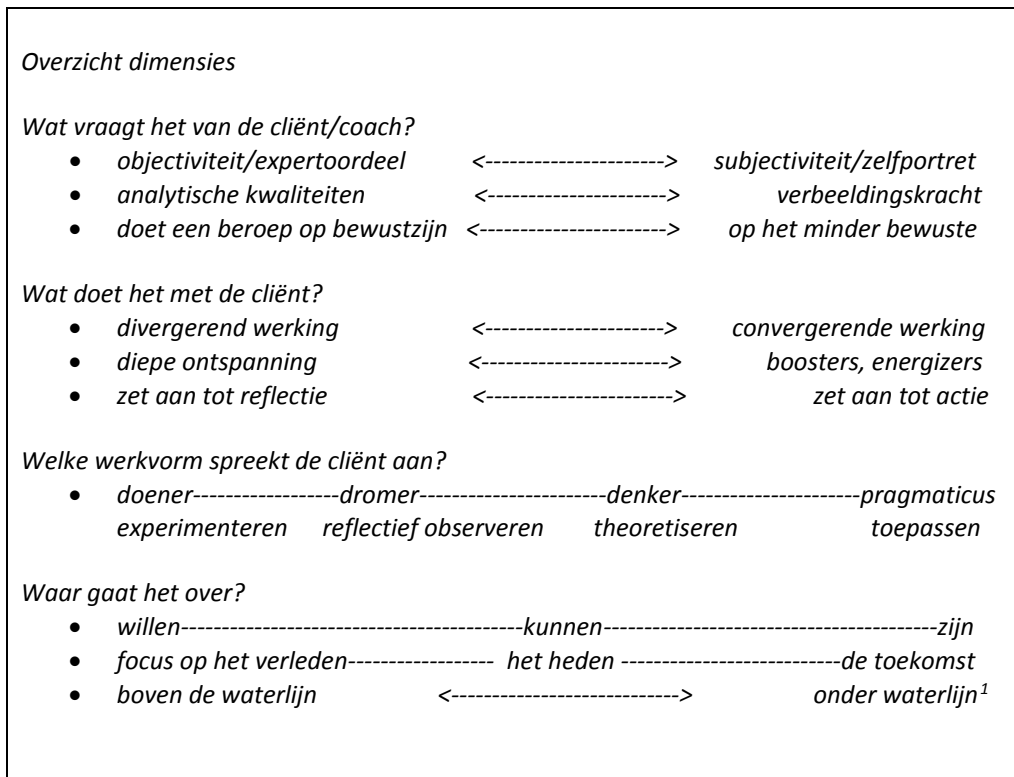
<intro>In dit artikel wordt met behulp van een aantal dimensies een aanzet gemaakt om de onbegrensde rijkheid aan werkvormen binnen loopbaancoaching te ordenen. Het doel hiervan is helder te krijgen wanneer men welke werkvorm moet inzetten. Het artikel wordt afgesloten met het presenteren van een matrix waarbij een aantal bekende en minder bekende werkvormen worden gerangschikt naar een aantal relevante criteria. Gemakshalve wordt in dit artikel gesproken over werkvormen, waar ook oefeningen, technieken en hulpmodellen worden bedoeld.

<romp>Wanneer men het vakgebied van loopbaancoaching betreedt, wordt men overspoeld door een gigantische hoeveelheid en diversiteit aan hulpmodellen, methoden, instrumenten, technieken en werkvormen. Dit maakt het vak kleurrijk maar ook complex en ongrijpbaar. Hoe verhoudt de ene werkvorm zich tot de andere? Is er een samenhangend en logisch geheel van werkvormen aan te reiken voor een bepaalde loopbaanvraag? En is de coach zich voldoende bewust van de achterliggende theorie? En klopt dat met zijn of haar eigen mensbeeld en opvattingen over coaching? Het is een waar oerwoud van mogelijkheden waarin men zijn weg moet vinden om doordacht tot een keuze te komen. Het zou mooi zijn om boven dit wilde gebied te zweven en de diversiteit aan mogelijkheden te overzien, tegelijkertijd te weten wat deze verschillende werkvormen inhouden en welk proces zij bij de cliënt op gang brengen.

Het is onmogelijk om een uitputtende lijst van instrumenten of werkvormen de revue te laten passeren. Wat wel helpt is een classificatiesysteem aan te reiken waarbij men ordening kan aanbrengen tussen de verschillende werkvormen. Naast intuïtie gebaseerd op ervaring en vakmanschap kan men dan vervolgens met een hoger professioneel bewustzijn verschillende werkvormen inzetten.

<kopje>Te onderscheiden dimensies bij loopbaaninstrumenten of werkvormen

Als men de verschillende werkvormen onder de loep neemt, valt er wel ordening in aan te brengen als je maar als loopbaancoach een aantal zaken op een rijtje zet. Het is allereerst belangrijk om te beseffen wat de werkvorm van de cliënt en de coach vergt. Dan is het ook zinvol om te weten welk proces de werkvorm in gang brengt ofwel wat het met de cliënt doet. Met wat voor type cliënt en loopbaanvraag hebben wij te maken? Met welke inhoud houdt deze werkvorm zich bezig? Gaat het om competenties, overtuigingen of basisbehoeften en hoe diep gaat de coach daar op in? Op welk tijdvak van het leven richt de coach zich in het loopbaanadviestraject? Worden er aanwijzingen in het verleden gezocht, is men bezig met het hier-en-nu, of wordt er samen met de cliënt gemijmerd over de toekomst? Een loopbaanadviesproces is niet statisch, dus de antwoorden op deze vragen variëren binnen een traject. Bij al deze vragen is het ook van belang om te weten vanuit welk adviesmodel de coach hoofdzakelijk werkt. Is er sprake van het 'diagnose-receptmodel' waarbij de coach vooral de expertrol op zich neemt of gaat het meer om het explorerende adviesmodel waar bij de coach min of meer als moderator of gids optreedt? Als een coach deze vragen afloopt, wordt er een helder beeld verkregen van wanneer welk instrument of werkvorm in te zetten. Welke dimensies zijn er zoal te onderscheiden bij loopbaancoaching? In figuur 1 treft u een aantal relevante criteria aan die vervolgens worden toegelicht.



Figuur 1. Dimensies van werkvormen

Wat vraagt het van de cliënt en coach?

Expertoordeel of zelfportret

Bij een expertoordeel op basis van betrouwbare en valide instrumenten mag men verwachten dat de uitkomsten min of meer geobjectiveerd zijn. Idealiter zijn deze meetinstrumenten in handen van professionele coaches die uitslagen deugdelijk weten te interpreteren. Bij een zelfportret (zelfanalyse) moet men meer rekening houden met responstendenties (bijvoorbeeld sociale wenselijkheid) en mogelijke vertekeningen in het zelfbeeld van de cliënt. Het zelfportret is daarmee meer de subjectieve inkleuring van de cliënt door hem of haar zelf.

Als het gaat om het meer objectief in kaart brengen van competenties, vaardigheden, kennis, werken denkniveau, dan is het inzetten van geobjectiveerde en valide instrumenten als 'realitycheck' wenselijk. Deze werkwijze past goed bij het zogenoemde diagnose-receptmodel waarbij de loopbaanadviseur wordt ingeschakeld om in korte tijd een scan te maken en een expertoordeel te vellen.

Analyse versus creativiteit

<sup>1</sup> Boven en onder de waterlijn verwijst naar het bekende Ijsbergmodel van David McClelland. Boven de waterlinie: kennis en gedragsvaardigheden, onder de waterlinie successievelijk zelfbeeld, normen en waarden, interesses, drijfveren, overtuigingen en de kern.

Het komen tot een adequate en logisch navolgbare analyse is een geheel andere hersenactiviteit dan het ontwerpen of verbeelden van situaties. Het analyseren van mogelijkheden, het wikken en wegen tussen twee of meerdere loopbaanopties kan analytisch benaderd worden door relevante criteria op te stellen en gewichten toe te kennen. De opties worden vervolgens tegen elkaar afgewogen en een alternatief met het meest aantal punten verdient de voorkeur. Deze methodiek past goed bij overzichtelijke vraagstukken.

Creativiteit, visualisatievermogen en verbeeldingskracht zijn allemaal zaken die aan de orde komen als de cliënt de toekomst meer naar eigen inzichten en behoeften wenst in te richten. Hier zijn de wetten van de logica en rede minder passend. In dromen, visionboards, tekeningen of verhalen is in feite alles mogelijk waarmee het denken van de cliënt over diens mogelijkheden wordt opgerekt.

Bewust - meer onbewust

Er zijn werkvormen die meer een beroep doen op het bewuste; datgene wat iemand reeds weet van zichzelf en waarmee hij of zij zich identificeert. Op rationele en logische wijze worden zaken benoemd en geordend zodat er meer inzicht en samenhang ontstaat in het zelfbeeld van de cliënt. Zo kan het kernkwadrant van Ofman iemand leren om op een samenhangende en logische wijze te kijken naar zijn sterke kanten en aandachtspunten. Bij projectieve technieken wordt het onbewuste of minder bewuste aangesproken. Zo komen vaak bij het associëren met beelden, onbewuste behoeften en verlangens naar boven die in het dagelijkse leven van de cliënt worden onderdrukt en nu manifest worden.

Wat doet het met de cliënt?

Convergentie – divergentie

Instrumenten - veelal vragenlijsten - die een uitkomst leveren in termen van scores, staafdiagrammen, profielen, typologieën, kleuren et cetera zijn convergente technieken waarmee een voorlopige diagnose wordt gesteld. Het geeft aan waar de cliënt staat in het psychologisch construct van de maker van het model. Bijvoorbeeld met Insights Discovery kan een cliënt op fijnmazige wijze (1 van de 72 posities!) een beeld krijgen van zijn of haar positie in een wiel met kleuren en teamrollen. Dit instrument geeft als het ware antwoorden en duidelijkheid. Divergerende technieken determineren niet en geven geen directe antwoorden, maar bieden ruimte en openheid om over de eigen vraag na te denken en op een diepere laag nog meer vragen te stellen.

<subkopje>Diepe ontspanning – boosters and energizers

Er zijn oefeningen die cliënten in diepe ontspanning kunnen brengen zodat de stress die gepaard gaat met het nemen van beslissingen wordt gereduceerd en men vooringenomenheden en vanzelfsprekendheden kan loslaten. De cliënt kan dan ook meer los komen van rampscenario's en de verwachtingen die anderen van hem hebben. Deze oefeningen zijn goed bruikbaar bij het verminderen van stress, doorbreken van negatieve of hardnekkige gedachten, ruimte creëren voor nieuwe ideeën en andere perspectieven.

Tegenover deze oefeningen staan ook oefeningen die de cliënt als het ware een boost, energie en inspiratie geven. Dit zijn oefeningen waarbij de cliënt kan terugblikken op zijn of haar succeservaringen en in steekwoorden zijn of haar talenten kan benadrukken. Vooral goed bruikbaar bij cliënten die geen zicht meer hebben op hun competenties en kernkwaliteiten of heel bescheiden zijn over hun potentieel. De stimulerende 'Idolenoefening' kan bijvoorbeeld heel goed ingezet worden om onvermoed potentieel in kaart te brengen.

## Reflectie – actie

In een loopbaantraject zijn vaak twee fasen te onderscheiden: die waarbij men van alles in beeld brengt (zelfanalyse en omgevingsanalyse) en die waarin men de cliënt in beweging brengt en er plannen worden gemaakt. Dit valt niet altijd strikt te scheiden, maar vaak ligt het accent in de beginfase op (zelf)analyse en de eindfase meer op experimenteren, doelstellingen formuleren en actieplanning. Cliënten met een uitgesproken reflectieve stijl en passieve houding zouden met experimenteren meer in de actiegerichte modus kunnen komen, terwijl oplossingsgerichte cliënten eerder met reflectieoefeningen tot zelfbeschouwing en inzicht kunnen komen alvorens zij direct voor de eerste de beste optie gaan.

<kopje>Welke werkvorm spreekt de cliënt aan en waar leert hij of zij van?

In het verlengde van de vorige dimensie valt al dan niet ondersteund door een leerstijlenvragenlijst vrij snel te zien hoe een cliënt leert en problemen oplost. De ene cliënt vindt het heerlijk om te analyseren, te filosoferen en te theoretiseren, de ander vindt niets prettiger dan praktisch aan de slag te gaan en het vooral zo concreet mogelijk te houden. De loopbaancoach zou hier bewust op in kunnen spelen door aanvankelijk goed aan te sluiten bij de leerstijl van de cliënt om vervolgens een werkvorm te introduceren die daar tegenover staat. Dit om de leerstijl van de cliënt op te rekken zodat 'dromers' meer realistisch worden, nuchterlingen meer boven de dagelijkse praktijk kunnen uitstijgen, doeners wat meer gaan nadenken en tot slot denkers meer gaan uitproberen zonder eindeloos te wikken en te wegen.

<kopje>Waar gaat het over en hoe diep duiken we?

<subkopje>Willen, kunnen en zijn

Bij het in beeld brengen van loopbaanmogelijkheden kan de loopbaancoach niet om de basale vragen "Wie ben ik?", "Wat wil ik?" en "Wat kan ik?" heen. In elk traject zullen deze vragen aan bod komen maar het accent kan nogal verschillen. Vragen die betrekking hebben op het maken van keuzen zijn complex en vaak omgeven met normen en waarden. Bij dit soort vragen moet de loopbaancoach ervoor zorgen dat de cliënt goed in contact komt met zijn diepste verlangens, wensen, passies en behoeften. Juist bij dit type vraagstukken is het zinvol te werken met werkvormen die het onbewuste ontsluiten, zoals het werken met beelden en metaforen. Bij loopbaanvragen over het 'kunnen' gaat het in essentie steeds om het scherpstellen of herijken van het zelfbeeld dat de cliënt heeft over zijn capaciteiten en competenties. Vragen die zich vooral richten op de vraag "Wie ben ik?" vereisen een traject met een accent op betekenis- en zingeving waarbij de loopbaancoach het leven van de cliënt in de volle breedte beschouwt.

<subkopje>Verleden, heden en toekomst

Bij elke loopbaanvraag komt de tijdslijn verleden, heden en toekomst naar voren. Bij keuzebegeleiding zal vooral de toekomst in beeld moeten worden gebracht, maar dat kan niet zonder de toekomstige loopbaanstappen in het perspectief te plaatsen van de ontwikkelingsgeschiedenis van de cliënt. Bij existentiële vragen zal de loopbaancoach meer gebruik maken van instrumenten die de levensgeschiedenis van de cliënt in beeld brengen, onder andere met behulp van de mooie en diepgaande biografische onderzoeksmethode (De Waard) of de snellere oefening 'De levenslijn', waarbij de cliënt patronen en thema's ontdekt in zijn leven en daaraan betekenis weet te geven.

<subkopje>Boven en onder de waterlijn; hoe diep duik je?

Wat boven de waterlijn (McClelland) te zien valt, is zichtbaar gedrag en kennis. Onder het wateroppervlak bevindt zich het zelfbeeld, normen (van buiten opgelegd), waarden (intrinsiek) en

interesses. Vervolgens vinden wij er drijfveren – datgene wat iemand in beweging brengt – die te onderscheiden zijn in ego-, ontwikkelings- en zielsdrijfveren<sup>2</sup>. Het model van Schuijt laat zien dan mensen zich soms kunnen laten leiden door verschillende drijfveren die met elkaar botsen. Ofwel op het ene niveau zoek je uitdaging (ontwikkelingsdrijfveer), terwijl je op een ander en vaak dieper niveau bang bent om teveel risico te nemen en veiligheid zoekt. Daaronder ontmoet je opvattingen of overtuigingen die je kunnen blokkeren, en tot slot vindt men de kern. Naarmate men dieper duikt, krijgt de coach meer te maken met aspecten van de persoonlijkheid die minder bewust zijn en dus ook weer andere eisen aan de werkvormen gaan stellen. Bij deze bewustzijnslaag maakt men veel meer gebruik van werkvormen die het onbewuste trachten te ontsluiten.

<kopje>Wanneer welke werkvorm of welk instrument?

Voor alle duidelijkheid, er zijn geen goede of slechte instrumenten. Hooguit kan het gebruik van een bepaald instrument minder effectief zijn omdat het niet op het juiste moment wordt ingezet, het onvoldoende past bij de cliënt, op weerstand stuit, of omdat de coach er zelf te weinig ervaring mee heeft.

In figuur 2 wordt een categorisering van typen werkvormen<sup>3</sup> gepresenteerd waarin de belangrijkste dimensies bij loopbaancoaching zijn verwerkt en gekoppeld. Op basis van deze tabel kan men – in samenhang met de desbetreffende literatuur – gericht een werkvorm uitkiezen die past bij het gewenste proces, bij de houding en behoeften van de cliënt en de rol van de coach.

<kopje>Over de auteur

Rozemarijn Dols is arbeid- en organisatiepsycholoog. Zij is zelfstandig gevestigd in Amsterdam als (loopbaan)coach, adviseur en trainer en is verbonden als managementconsultant aan De Galan Groep in Baarn. Zij heeft 10 jaar lang bij het PAO de training “Loopbaanadvisering in de praktijk” verzorgd voor loopbaanadviseurs en is schrijver van het boek ‘Professionele loopbaancoaching’ dat op verschillende HBO-opleidingen wordt gebruikt.

<kopje>Literatuur

- Buchel, Y. e.a. (2004). *Jij bent aan Z. Hét praktische handboek voor je loopbaan*, Uitgeverij Nieuwe Zijds
- Dols, R. (2008). *Professionele loopbaancoaching. Praktijkboek voor het begeleiden van loopbaanvragen*. Van Duuren Management
- Dols, R. & Gouwens, J. (2009). *50 werkvormen voor creatieve sessies. Een schatkist vol ideeën voor bijeenkomsten met resultaat*. Van Duuren Media
- Hoefsloot, R.F. (2007). *Kunstzinnig dynamisch coachen. Een methodiek om creatief en kunstzinnig te werken aan persoonlijke en professionele ontwikkeling*. Uitgeverij Schors
- Schuijt, L. (2005). *Praktijkboek De kracht van bezieling*. ASOKA ZIN-praktijk
- Spijkerman, R & Bienemann M. (2009) *Het werkvormenboek. 40 loopbaanoefeningen die werken*. Thema uitgeverij Schouten & Nelissen
- Tros, A. (2002). *Dynamisch coachen. Balans tussen zingeving en resultaat*. Symbolon
- Verhoef, A. (2001). *Creatieve loopbaanplanning*. Uitgeverij H. Nelissen

---

<sup>2</sup> Lenette Schuijt onderscheidt in haar praktijkboek ‘De kracht van bezieling’ drie soorten hoofdrijfveren: egodrijfveren, bestaande uit basale behoeften en gevoelens gericht op zelfbehoud en eigenbelang, ontwikkelingsdrijfveren: willen leren, kwaliteiten inzetten en invloed uitoefenen en tenslotte zielsdrijfveren die gaan over betekenisvolheid, creatieve aspiraties, dromen, verlangens, visie, idealen, roeping en bestemming.

<sup>3</sup> Al deze werkvormen zijn terug te vinden in de boeken die genoemd zijn in de literatuurlijst of zijn bij de auteur op te vragen.

- Waard de, (2002). E. *De veldheer en de danseres. Omgaan met je levensverhaal. Over loopbaanadvies en coaching.* Uitgeverij Garant

Objectiverend, convergerend en diagnosticerend	Verkenkend binnen kaders	Subjectief, divergerend, verkenkend zonder kaders	In beweging brengend
Houding cliënt → volgend, kritisch-onderzoekend. Behoeftte aan zekerheid, structuur, duidelijkheid, bevestiging en objectivering van het kunnen	Houding cliënt → meedenkend, meewerkend. Behoeftte aan acceptatie, reflectie en eigen inbreng op thema's en blokkades	Houding cliënt → actief, creatief, explorerend. Behoeftte aan prikkeling inspiratie en betekenis- en zingeving	Houding cliënt → actie- en oplossings- en doelgericht. Behoeftte aan energie, prikkeling, beslissingen en actie
Rol coach → expert	Rol coach → counselor, klankbord	Rol coach → moderator	Rol coach → trainer, aanjager
Werkvormen/instrumenten	Werkvormen/instrumenten	Werkvormen/instrumenten	Werkvormen/instrumenten
Loopbaanscans met loopbaanankers (Schein), Beroepsvelden, competenties	Schrijfp opdrachten zoals de biografische onderzoeksmethode (De Waard), levenslijn en hoogte- en dieptepunten	Meditatie- en ontspanningsoefeningen, loopbaanyoga (Spijkerman)	Persoonlijk ontwikkelingsplan; Loopbaancontract opstellen Creatief stappenplan (Verhoef)
360 ° feedback; toetsing zelfbeeld op het gebied van capaciteiten en vaardigheden	Werken met psychologische hulpmodellen kernkwadrant (Ofman), levensloopfasen, (De Waard), schaduw oefening (Ford)	Visualisatieoefeningen (Verhoef), geleide fantasieoefeningen droombaan	Idolenoefening, formuleren van levensmissie
Online tests; snelle scan van denk- en werkniveau en persoonlijkheid (Big 5) (MBTI) en (Insights Discovery), waarden (Managementdrives)	Spellen: loopbaanwaardenspel, competentiespel inspiratiebronnen, belemmeringen (Gerrickens & Verstege)	Projectieve werkvormen, waaronder het werken met associatiekaarten, beelden, symbolen en muziek (Tros)	Disneystrategie
Vragenlijsten over beroepsvoorkeuren en waarden, leerstijlen (Kolb), teamrollen (Belbin), conflictstijlen (Thomas & Killman), leiderschapstijl (Quinn)	Oefening Analyse succes- en faalervaringen, "Meet the parents"	Werken met metaforen, archetypenkaarten, schaduw (Myss), sprookjes, filmfragmenten, dramatechnieken, werken posities in de ruimte (Tros)	Elevatorpitch Typecasting-oefening (Dols)
Typologieën; Holland-typologie, Enneagram, medewerkersprofielen, loopbaanprofielen (Buchel, e.a.)	mindmapping	Creatieve werkvormen; vision- en moodboards, collages, tekeningen, Chinese roulette, inspiratietafel, fantasie	Sollicitatie- en netwerktrainingen

Figuur 2. Werkvormen in de loopbaanprofessie