



Ineke van den Berg



Connie van der Zwan

Uitkomsten Noloc-enquête roepen op tot pro-activiteit

Loopbaanprofessionals staan op kruispunt

Ineke van den Berg & Connie van der Zwan

De resultaten van de Noloc-enquête onder hr-professionals over de inzet en kwaliteit van loopbaandienstverlening zijn een wake-up call. Loopbaanprofessionals worden vooral ingeschakeld als de situatie knelt; om schade te beperken of te herstellen. De huidige fundamentele veranderingen in de maatschappij vragen echter om een preventief en toekomstgericht loopbaanbeleid. Deze uitdagingen vragen om nieuwe strategieën die de wendbaarheid van organisaties en mensen vergroten.

We bespreken de uitkomsten van de enquête, schetsen een beeld van de maatschappelijke bewegingen en benoemen tot slot de uitdagingen voor de loopbaanprofessional.

Uitkomsten enquête

De commissie Ontwikkeling & Professionaliteit van de Noloc heeft in het voorjaar van 2014 een verkennende enquête onder hr-professionals uitgezet om een beeld te krijgen over de inzet van loopbaandienstverlening, de beleving van de kwaliteit en het imago van de Noloc. Gezocht is naar handvatten om effectief te kunnen inspelen op vragen en behoeften van opdrachtgevers. Hieronder enkele opvallende resultaten uit het onderzoek.

190 hr-professionals uit zowel overheid als bedrijfsleven vulden de enquête in. De helft van de respondenten kende Noloc. Positief zijn de respondenten over het beroepsregister, de kwaliteitstoetsing en de klachtenregeling. Het vertrouwen in de persoon van de loopbaanprofessional geeft echter de doorslag bij de opdrachtverlening.

Kwaliteit

De kwaliteit van de dienstverlening werd als bovengemiddeld gewaardeerd. Respondenten verwachten dat de loopbaanprofessional zowel het belang van de organisatie als dat van de cliënt dient. Ook verwacht men dat de loopbaanprofessional meedenkt met het loopbaanbeleid van de organisatie. In de optiek van de respondenten wordt het succes van de loopbaandienstverlening vooral bepaald door het behalen van concrete resultaten, namelijk het gericht herplaatsen of toeleiden van medewerkers naar ander werk. Daartegenover staat dat de loopbaanprofessional over het algemeen meer aandacht besteedt aan zelfonderzoek en zelfsturing, de proceskant dus.

Inzet

Iets meer dan de helft van de respondenten heeft goede ervaringen met de inzet van interne loopbaandeskundigen. Laagdrempeligheid en bekendheid met de organisatie worden als voordelen genoemd. Externe loop-

baanprofessionals worden vooral ingezet bij complexe problematiek, conflictsituaties en als onafhankelijkheid is gewenst.

Als we uit de data een top-vijf destilleren van situaties waarin loopbaanbegeleiding wordt ingezet, dan staat outplacement op nummer één, gevolgd door mobiliteit (in- en extern), re-integratie (2e-spoor), disfunctioneren en op de vijfde plaats ontwikkeling en doorgroei. Het minst wordt loopbaandienstverlening ingezet als preventief instrument. Slecht één respondent geeft aan loopbegeleiding meer preventief te willen inzetten. Te-

De huidige loopbaandienstverlening is vooral curatief, terwijl de maatschappelijke bewegingen pleiten voor preventieve, of sterker nog, proactieve inzet

gelijkertijd worden duurzame inzetbaarheid en vitaliteit als belangrijke agendapunten voor de toekomst aangemerkt. Opvallend is dat respondenten aangeven dat het eigen loopbaanbeleid en de faciliteiten binnen de organisatie nog onvoldoende bekend zijn bij de medewerkers.

Conclusie

Deze verkennende enquête laat volgens ons zien dat er belangrijke kansen liggen voor de loopbaandienstverlening, zeker als we dit verbinden met de maatschappelijke veranderingen.

Maatschappelijke bewegingen

Een internationale en invloedrijke denker op het gebied van hrm-strategie is Lynda Gratton. In haar boek 'De Werkrevolutie' (2011) presenteert zij vijf krachten die zorgen voor fundamentele veranderingen in de wijze waarop we (samen-)werken, hoe we onze loopbaan vormgeven en wat we inhoudelijk doen. Zij benoemt de volgende krachten: technologische veranderingen, demografische veranderingen, maatschappelijke veranderingen, globalisering en duurzaamheid. De impact van deze krachten is vergelijkbaar met die van de industriële

revolutie. Dat maakt dat we de toekomst niet kunnen voorspellen op basis van ervaringen uit het verleden, omdat de verschuivingen daarvoor te ingrijpend en te complex zijn (Gratton, 2011). Ook Annelies van Vianen, hoogleraar organisatiepsychologie UvA, schrijft in haar boek 'Dynamische loopbanen' (2013), dat "loopbaanpaden aan voorspelbaarheid hebben ingeboet". Dit stelt alle werkers voor de uitdaging zich actief bezig te houden met de persoonlijke loopbaantoeekomst.

Gratton (2011) scherpt het beeld van de toekomst aan door twee scenario's te schetsen. In het eerste scenario legt ze de nadruk op de negatieve effecten van de eerder genoemde vijf krachten (*default future*). Ze laat zien dat de toenemende digitale connectiviteit leidt tot vershraling van het menselijk contact met eenzaamheid, fragmentatie en uitsluiting als gevolg. Het tweede scenario beschrijft de positieve effecten van de vijf krachten; de *crafted future*. Actief de samenwerking met anderen en de omringende wereld zoeken, zorgt voor verbinding en welzijn. Dit pad vraagt om een proactieve houding, bewust nadenken over de consequenties van keuzes en het nemen van initiatief.

Tabel 1. Kenmerken van de Default en Crafted future

| Default future | Crafted future |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Isolement• Fragmentatie• Uitsluiting | <ul style="list-style-type: none">• Co-creatie• Sociale betrokkenheid• Micro-ondernemerschap |

Meesterschap

Voor werknemers voorziet Gratton (2011) een verschuiving naar "serieel meesterschap". Veel algemene informatie en kennis is voor iedereen beschikbaar via internet. Alleen diepgaande kennis en competenties zorgen voor toegevoegde waarde en dus marktwaarde. Tijdig je competenties verdiepen en uitbreiden op aangrenzende thema's of ontwikkelingen in het vakgebied zorgen voor wendbaarheid. De specialist gaat het winnen van de 'alleskunner'. Van Vianen (2013) stelt het wat genuanceerder. Zij voorziet dat functiespecifieke kennis en ervaring wel een basis vormen, maar dat brede en flexibele com-

petenties meer bepalend zijn voor succes.

Los van de vakinhoudelijke competenties moet elke (toekomstige) werker beschikken over een set competenties waarmee hij zich in de 'veranderende wereld' succesvol kan bewegen. Kuijpers (2005) geeft daar handvatten voor. Zo zou elke werker regelmatig stil moeten staan bij zijn motieven, kwaliteiten, toekomstige werkmogelijkheden, loopbaansturing en netwerk. In de recente publicatie van ReflexLAB (2015) valt te lezen dat ondernemerschap, lerend vermogen, flexibiliteit, netwerken, zelfredzaamheid, visie en drive competenties voor de arbeidsmarkt van morgen zijn.

Loopbaandenken

Thema's als duurzame inzetbaarheid en vitaliteit, sociale innovatie en bevlogenheid winnen aan terrein. Cruciaal is de vraag hoe we met deze thema's omgaan. Als we willen bouwen aan een *crafted future* en toekomstbestendige loopbanen is een actieve, preventieve en vernieuwende aanpak gewenst. Het gevaar is dat we blijven doen zoals we het altijd deden. Oude oplossingen maken de mismatch tussen gewenste en geboden competenties steeds groter, waardoor werkers de aansluiting met nieuwe beroepen en technologieën missen. Bewust sturen naar de *crafted future* vraagt om creativiteit, co-creatie en innoverend vermogen. Hoe? Het is een kwestie van samen leren en experimenteren, kennis en kunde samen brengen en tijd inbouwen om te spelen, aldus Gratton (2011).

Uitdagingen voor de loopbaanprofessional

We constateren een fundamenteel spanningsveld. De huidige loopbaandienstverlening is vooral curatief – aldus de enquête – terwijl de maatschappelijke bewegingen pleiten voor preventieve, of sterker nog, proactieve inzet om de wendbaarheid van mensen en organisaties te bevorderen. Het is aan de beroepsgroep hierop een antwoord te formuleren.

In de zoektocht naar dit antwoord zien we drie opdrachten voor de loopbaanprofessional, te weten

1. Innoverend meedenken
2. Toegevoegde waarde tastbaar maken
3. Kennisspecialisatie

Innoverend meedenken

De toekomst schrijven we vandaag. Opdrachtgevers verwachten een actieve houding van de loopbaanprofessional. Om partner te kunnen zijn van de opdrachtgever heb je een eigen visie op de toekomst van werk nodig. Informeer jezelf door erover te lezen, discussieer, bespreek casussen in de kwaliteitskring en durf je visie te delen. Niet als waarheid, maar als een constructieve bijdrage om met elkaar in gesprek te zijn en toe te werken naar duurzame en sociale oplossingen, zowel met de opdrachtgever als de cliënt. Je deskundigheid verdiepen en het ontwikkelen van competenties zoals creativiteit, innoverend vermogen en een helikopter view, zijn onontbeerlijk

Toegevoegde waarde tastbaar maken

De opdrachtgever wil benoembaar en concreet resultaat. Het realiseren van productresultaten, zoals een nieuwe baan, is makkelijker te rapporteren dan procesresultaten zoals meer zelfvertrouwen. Dat dwingt de loopbaanprofessional om met name procesresultaten 'meetbaar' te maken. Zorg dat je in de contractfase heldere en transparante doelen, verwachtingen en gewenste uitkomsten formuleert die door alle betrokken partijen gedragen worden. 'Toegevoegde waarde tastbaar maken' betekent ook doel- en actiegericht coachen en aandacht voor het ontwikkelen en versterken van het zelfsturend vermogen van cliënten bij markt oriëntatie en job marketing.

Kennisspecialist

De loopbaanprofessional die van alle markten thuis is – de alleskunner – sterft uit. Specialiseren is onvermijdelijk. Diepgaande kennis en vaardigheden op een thema, methodiek of doelgroep geeft de loopbaanprofessional van morgen autoriteit. Het maakt jouw persoonlijke toegevoegde waarde naar de opdrachtgever en cliënt zichtbaar. Zoek contact met andere (gespecialiseerde) collega's, gebruik de kwaliteitskring en intervisie voor kennisuitwisseling, kruisbestuiving, samenwerking en doorontwikkeling van jouw specialisme.

Toekomst

De loopbaanprofessional heeft in deze turbulente tijd twee vragen te beantwoorden. De eerste vraag vertegenwoordigt de bezinning op de eigen (toekomstige) toegevoegde waarde. Wat kom je brengen? De tweede vraag is principiëler. Als loopbaanprofessional bouw je met je interventies mee aan de toekomst. Voor welke toekomst sta jij en wat betekent dat dan voor je rol?

Staande op dat kruispunt kiezen wij ervoor om, samen met opdrachtgevers en cliënten, te werken aan het vergroten van de wendbaarheid van organisaties en mensen! Doe je mee? ■

Ineke van den Berg (CMI-C) werkt als zelfstandig loopbaanprofessional onder de naam ZOÉ Training en Coaching. www.zoetrainingencoaching.nl.

Zij leidt ook loopbaanprofessionals op via Schouten & Nelissen en is opleider van coaches en trainers voor de Trainersacademie in Amsterdam. Daarnaast is zij voorzitter van de commissie Ontwikkeling en Professionaliteit van Noloc.

Drs. Connie van der Zwan is zelfstandig levens-loopbaancoach, stress & burnout begeleider en eigenaar van MACON loopbaancoaching. www.maconloopbaancoaching.nl Daarnaast is zij lid van de commissie Ontwikkeling en Professionaliteit van Noloc.

Referenties

- Gratton, L. (2011). *De werkrevolutie. De vijf krachten die onze manier van werken fundamenteel gaan veranderen*. Houten: Het Spectrum bv.
- Kuijpers, M. (2005). *Breng beweging in je loopbaan. Vijf loopbaancompetenties voor waardevol werk*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- ReflexLAB. (2015). *B(r)ouwen aan de arbeidsmarkt van de toekomst*. Geraadpleegd op 28 augustus 2015, van www.reflexlab.nl/sites/default/files/Reflexlab_boek_spread.pdf
- Vianen, A.E.M. van. (2013). *Dynamische loopbanen. Een kwestie van vooruitkijken*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.