



A&O-fonds Waterschappen

ARTIKEL

A&O-fonds Waterschappen

Contactpersoon

Bart de Zwart | Programmamanager  
bart.dezwart@aenowaterschappen.nl | 06-552 822 95

DE PRAKTIJK

SECTOR WATERSCHAPPEN

Nummer 10 | MEI 2019

# De kracht van loopbaancoaching binnen waterschappen

**De dynamische werkomgeving van een waterschap vraagt van medewerkers om open te staan voor de ontwikkelingen van buiten en deze binnen de organisatie te vertalen. Daar horen vragen bij als: Wat betekent dat voor mijn rol? Waar moet ik meebewegen? Hoe precies en in welke richting? Een loopbaancoach kan een medewerker bij deze vragen helpen. Sinds begin 2018 faciliteert het A&O-fonds Waterschappen een Platform voor Loopbaanprofessionals in de sector waterschappen. Deze editie van DE PRAKTIJK beschrijft wat loopbaancoaching voor waterschappen en zijn medewerkers kan betekenen.**

Soms worstelen medewerkers met vragen als: Wat wil ik nou echt? Ga ik me specialiseren of wil ik leidinggeven? Ik ben toe aan een volgende stap, maar wat en waar? Bij dit soort vragen kan loopbaancoaching uitkomst bieden. Een loopbaancoach onderzoekt samen met de medewerker wat hij of zij belangrijk vindt in het werk, waar iemand goed in is en wat iemand nog wil leren. De medewerker krijgt hiermee meer zicht op zichzelf en passende keuzes. Dit helpt de medewerker om geïnspireerd en vol zelfvertrouwen zijn of haar pad te vervolgen. Een loopbaancoach kan hiervoor opdrachten en eventueel testen inzetten. Daarin komen

vragen aan de orde als: Waar krijg jij energie van? Wat maakt jou gelukkig? Wat vind je belangrijk in je leven en werk? Hoe ziet jouw ideale baan eruit? En wat zijn mogelijkheden op de interne of externe arbeidsmarkt? De uitkomst kan variëren van een concreet actieplan gericht op een heel nieuwe functie tot het hervinden van inspiratie binnen de huidige functie.

## Loopbaancoach

Een waterschap kan kiezen voor de inzet van een interne of externe loopbaancoach. Het intern beleggen van een traject heeft enkele voordelen. Een interne loopbaancoach kan

de vraag in een breder organisatieperspectief plaatsen en het is intern makkelijk schakelen als zich een richting aftekent. De begeleiding kan daarmee net een stapje verder gaan. Voor de medewerker zijn er vaak geen of beperkte directe kosten aan verbonden.

Er kunnen echter ook redenen zijn om een externe loopbaancoach in de arm te nemen. Bijvoorbeeld de behoefte aan specifieke expertise of een neutraal en onafhankelijk persoon. Wanneer het traject gevoelig ligt, kan er soms beter gekozen worden voor een neutrale externe loopbaancoach. Dit geldt ook wanneer op voorhand duidelijk is



## *Zet als waterschap zowel interne als externe loopbaancoaches in.*

dat het om begeleiding naar buiten gaat. Externe coaches hebben vaak als meerwaarde dat ze zowel gedegen en actuele kennis over de regionale arbeidsmarkt bezitten als een groot netwerk.

Belangrijkste uitgangspunt is dat de medewerker een klik ervaart met degene die tegenover, of liever gezegd, naast hem of haar zit. Dit vormt een voorwaarde voor een succesvol loopbaancoachingstraject. Vaak vindt de intake wel plaats door de interne coach. Deze helpt de medewerker eerst om de coachvraag scherp te krijgen. Indien gewenst kan deze de medewerker daarna naar een externe coach doorverwijzen. Dit pleit er voor om als waterschap zowel interne als externe loopbaancoaches in te zetten.

### **Trajecten**

Loopbaancoaches kunnen kiezen uit verschillende trajecten. Een laagdrempelige methode is 'jobcrafting'. Bij jobcrafting maakt de loopbaancoach vanuit verschillende invalshoeken een analyse van het huidige takenpakket en bekijkt welke taken een medewerker beter meer of minder kan gaan doen gelet op zijn profiel. Hiermee tekent zich een richting af die past bij de kwaliteiten en ambities

van de medewerker. Het geeft daarmee ook concrete handvatten om met de leidinggevende in gesprek te gaan.

Ook kan een loopbaancoach kiezen voor een traject met een meer existentieel karakter. Dat klinkt groot en zwaar, maar dat hoeft het niet te zijn. Mensen maken vaak loopbaanstappen zonder hiervoor bewust te kiezen; zij gaan in op wat zich op hun pad aandient. Vroeg of laat, meestal tussen het 35e en 45e jaar, vragen medewerkers zich af of het werk dat ze doen nog wel bij hen past. In deze situatie gaat de loopbaancoach samen met de medewerker terug naar de basis en onderzoekt de oorspronkelijke drijfveren: Wat heb je hier te doen? Waar ben je van? Wat is onlosmakelijk met jou verbonden en waar zit dus je toegevoegde waarde? Dat vraagt eerst om een fase van divergeren, om vervolgens weer terug te gaan naar het hier en nu en te trechteren.

De aard van de loopbaanvraag en de wensen van de medewerker bepalen dus hoe een passend traject eruitziet. Geen traject is dan ook hetzelfde. Dit maatwerk dient ook de organisatie. Waar een medewerker goed begeleid wordt, heeft de organisatie er een geïnspireerde kracht bij.

### **Rijnland**

"We hebben de luxe dat we bij Rijnland interne loopbaancoaches in huis hebben. Dat wil zeggen, twee onafhankelijke HR-adviseurs die zich een deel van hun tijd bezig houden met loopbaanbegeleiding", vertelt Jiska van Leeuwen, één van de loopbaancoaches binnen Hoogheemraadschap van Rijnland. "Dat werkt laagdrempelig. Als medewerker kun je gemakkelijk even bij ons binnen lopen om te sparren." Jiska trad zeven jaar geleden in dienst bij Rijnland. Ze gaf bij haar sollicitatie direct aan dat ze zich graag als loopbaancoach verder wilde ontplooien, alhoewel dit niet tot haar nieuwe functie behoorde. Ze kreeg de kans en pakte die met beide handen aan.

"De fascinatie voor mensen die leven voor hun passie is voor mij de belangrijkste drijfveer om dit werk te doen" aldus Jiska. "Tegelijkertijd zie ik dat dit niet voor iedereen is weggelegd. Niet iedereen heeft zo'n sterke passie, terwijl je tegenwoordig gemakkelijk het gevoel kunt krijgen dat dat wel zou moeten. Ik breng het graag terug naar een voor iedereen te bereiken niveau. Het begeleiden van mensen in hun zoektocht naar voor hen betekenisvol werk maakt mij blij. Zolang ik me kan herinneren heb ik

mij verbaasd en opgewonden over het feit dat er mensen zijn die zo'n groot deel van hun leven bezig zijn met iets wat ze heel veel energie kost of in ieder geval weinig oplevert. Werken om te leven, voor brood op de plank. Dat zag ik vroeger thuis ook. Daar is mijn drive voor dit vak waarschijnlijk oorspronkelijk ontstaan. Dat maakt dat ik graag mensen help om in beweging te komen."

Sinds vorig jaar heeft Rijnland een intern mobiliteitsbureau dat onder andere medewerkers begeleidt bij de ontwikkeling van hun loopbaan. Jiska van Leeuwen: "We kunnen gebruik maken van externe coaches, maar we doen ook een deel van de begeleiding in huis. Hierdoor kunnen we snel schakelen en de begeleiding laten aansluiten op dat wat er binnen de organisatie speelt. Het geeft daarnaast goed zicht op de zaken die bij medewerkers leven rond loopbaanontwikkeling. Het werpt in ons geval haast geen drempels op. Dat komt omdat wij nadrukkelijk een onafhankelijke rol hebben. Daardoor kunnen we er voor de medewerker

zijn zonder dat we tegelijkertijd de rol van allround HR-adviseur vervullen", aldus Jiska.

Medewerkers van Rijnland die met een traject willen starten, krijgen eerst een intakegesprek. Op basis van de loopbaanvraag wordt gekeken waarmee en door wie de medewerker naar verwachting het beste geholpen kan worden. Een interne of een externe loopbaancoach. "Daarbij wordt altijd de vraag gesteld of de leidinggevende op de hoogte is, omdat dit als de meest wenselijke situatie gezien wordt. Er kunnen echter redenen zijn om te accepteren dat de leidinggevende niet direct op de hoogte wordt gesteld."

Voor succesvolle loopbaancoachingstrategieën hoeven niet altijd grote stappen te worden genomen, is de mening van Jiska.

"We denken vaak veel te groot als we het over loopbaanontwikkeling, carrière of mobiliteit hebben. Als je anders kijkt, zie je dat er meer beweegt dan je in het vizier had. De uitkomst dat iemand weer lekker op zijn plek zit, zonder dat er iets aan die plek

## VOORBEELDTRAJECT

"Een medewerker was al vaker binnen de organisatie van functie gewisseld", vertelt Jiska. "Het was niet helder waar zijn waarde het best tot zijn recht kwam; het was voor hemzelf en de organisatie erg zoeken naar een duurzaam passende plek. Zijn traject begon met de Loopbaanscan van het A&O-fonds Waterschappen, daar beginnen we in principe altijd mee. De Loopbaanscan geeft zicht en handvatten voor een passend vervolgtraject als dat aan de orde is. We gingen vervolgens met jobcrafting aan de slag. Gedurende de sessies bleek dat het proces op punten stak, omdat hij veel vraagtekens had bij wat hem nu eigenlijk drijft. We zijn daar als uitstapje dieper naar op zoek gegaan. Dat was best een lastig stukje, want soms zit het denken iemand gewoon in de weg. Toen we de draad van de sessies jobcrafting weer oppakten, waren we er wat werkpakket betreft gauw uit. En het goede nieuws was dat hij inmiddels ook de kans had gekregen zich daarop toe te leggen. Dat was een mooi parallel proces. En met goed gevolg, hij wordt gezien en gewaardeerd."

### Jiska van Leeuwen

*"De uitkomst dat iemand weer lekker op zijn plek zit is ook winst."*



Jiska van Leeuwen



### *Ester Leibbrand*

*“Een leven lang ontwikkelen is de norm aan het worden.”*

verandert is, is ook winst. De medewerker heeft dan misschien voor de buitenwereld niet bewogen, maar men ziet niet wat er in de medewerker bewogen is.”

Daar waar een medewerker een grotere beweging wil maken, veelal een stap naar buiten, vraagt dat meer tijd volgens Jiska. “Mijn ervaring binnen Rijnland is dat mensen moeilijk loslaten. Soms blijkt aan het einde van een traject dat een stap naar buiten iemand het meeste brengt. Dan duurt het vaak wel tot anderhalf jaar voordat mensen die stap ook daadwerkelijk zetten. In het begin vond ik dat wel frustrerend: bedankt voor je begeleiding, ik herken de uitkomst, maar ik ga er niks mee doen. Nu zie ik dat ik zaadjes zaai en dat ieder zaadje zijn eigen tijd nodig heeft om uit de grond te komen”.

### **Platform**

Sinds begin 2018 faciliteert het A&O-fonds Waterschappen een Platform voor Loopbaanprofessionals in de sector

waterschappen. Doel van het platform is om middels actieve kennisuitwisseling de positie, kwaliteit en effectiviteit van zowel interne- als externe loopbaanprofessionals die werkzaam zijn binnen de sector waterschappen te versterken. Tweemaal per jaar organiseert het A&O-fonds Waterschappen een bijeenkomst voor leden van het Platform. Ester Leibbrand, werkzaam bij SAMEN bureau voor loopbaanontwikkeling en tevens voorzitter van de beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals (Noloc), organiseert namens het A&O-fonds deze bijeenkomsten. Samen met een aantal leden van het Platform ontwikkelde zij daarnaast eind 2018 een functieprofiel voor interne loopbaanprofessionals binnen waterschappen (zie inzet volgende bladzijde).

“Een leven lang ontwikkelen is de norm aan het worden. We moeten zorgen voor een modern loopbaanbeleid waarbinnen medewerkers zich duurzaam kunnen ontwikkelen tot flexibele en aantrekkelijke

arbeidskrachten”, aldus Ester. “Ik merk dat het vak van loopbaanbegeleiding en daarmee de professional steeds beter zichtbaar wordt binnen organisaties. Daarmee groeit de erkenning voor de toegevoegde waarde van loopbaanprofessionals. Het Platform Loopbaanprofessionals in de sector waterschappen helpt mee bij het zichtbaar maken van de professional, zowel naar elkaar toe als binnen de algehele organisatie.”

Volgens Ester zijn er op het gebied van loopbaancoaching nog verbeterlagen te maken in de sector. “Professionaliteit gaat over het behalen van een kennisniveau, werkervaring in dit specifieke werk, je persoonlijke niveau en vermogen om te reflecteren en daarmee weer verdere groeistappen te maken. Het professionele functieprofiel dat we binnen het Platform hebben ontwikkeld, kan hier het grote verschil maken. Iedereen kan voor zichzelf vaststellen aan welke competenties, vaardigheden en ervaring hij voldoet en waar de ontwikkelpunten zitten. De waterschappen zouden ervoor kunnen kiezen om dit profiel ‘hard’ te maken en als eis neer te zetten voor hun professionals. Dat betekent dat je als organisatie dus ruimte maakt voor specifieke deskundigheidsbevordering, er een aparte functie van maakt en deelname aan het Platform stimuleert.”

Het Platform Loopbaanprofessionals Waterschappen is volgens Ester een uitstekende vorm om deze professionals te ondersteunen bij het vergroten, ontwikkelen en profileren van hun specifieke deskundigheid. “Het creëert een plek waar professionals elkaar ontmoeten, in aanraking komen met bestaande of nieuwe methodieken binnen de waterschappen en kennis met elkaar delen. Dit draagt bij aan de vakvolwassenheid van loopbaanbegeleiding binnen de waterschappen en haar effectiviteit en inzetbaarheid.”

### *Ester Leibbrand*

*“Het Platform draagt bij aan vakvolwassenheid van loopbaanbegeleiding binnen waterschappen”*

## BEROEPSPROFIEL LOOPBAANPROFESSIONAL WATERSCHAPPEN

### KENNIS EN ERVARING OP GEBIED VAN MENSGERICHTE VAKKEN

Een loopbaanprofessional heeft minstens één eigen mensgericht deskundigheidsgebied op basis van een afgeronde opleiding en bijbehorende ervaring op HBO(+) niveau. Mensgericht is bijvoorbeeld HBO recht, psychologie, HRM, PABO, Maatschappelijke vorming. Daarnaast heeft zij een globaal beeld van wat er speelt in andere expertisegebieden en weet waar die expertise te vinden is. Tenslotte heeft zij algemene werkervaring alsmede specifieke beroepservaring als loopbaanprofessional.

### KUNDE OP GEBIED VAN LOOPBAAN EN ARBEIDSMARKT

Een loopbaanprofessional kan diagnosticeren vanuit een brede kennis van loopbanen en arbeidsmarkt. Zij kan verschillende perspectieven openen doordat zij de paradigma's kent van zichzelf en van anderen. Zij kan beroepen/functies ontleden in benodigde kennis, vaardigheden en attitudes op grond van haar kunde met betrekking tot menselijke ontwikkeling, behoeften en motieven en kennis van beroepen, functies en opleidingen. Zij kan een gidsrol op de arbeidsmarkt vervullen, doordat zij op de hoogte is van de actuele sociaal economische ontwikkelingen, de trends die van invloed zijn op de werkomgeving en de hoofdlijnen van wet- en regelgeving inzake arbeidsrecht en werkloosheids- en re-integratie maatregelen of weet deze kennis te ontsluiten. Ook is zij op de hoogte van de mogelijkheden van de interne arbeidsmarkt van de waterschappen door aangesloten te zijn op relevante (vacature) sites en bijvoorbeeld intranet.

### BEHEERSING VAN METHODEN, TECHNIEKEN EN INSTRUMENTEN

Een loopbaanprofessional beheerst diverse methoden en technieken die in het loopbaanadviesvak gebruikt worden en is in staat zelf er meerdere van te hanteren. Zij heeft een uitstekende beheersing in gespreksvoering en een goede schriftelijke en digitale communicatie.

### COMPETENTIES VAN COACH EN ADVISEUR

De gedragscompetenties die een loopbaanprofessional nodig heeft om effectief te kunnen coachen zijn: inlevend, communicatief, reflectief, adviserend, ondersteunend en (organisatie)sensitief. Daarnaast beheerst zij de aanpassingscompetenties: voorbereiden, zelf verantwoordelijkheid nemen, nieuwsgierig blijven en zelfvertrouwen ontwikkelen en behouden. Zij is een goed luisteraar en beheerst meerdere coachings- en trainingstechnieken. Zij kan inspelen op onverwachte gebeurtenissen en is in staat nieuwe invalshoeken te bedenken. Zij kan planmatig en zo nodig sturend adviseren. Haar scope bevat zowel het individu als de organisatie.

### PROFESSIELE ATTITUDE

Het instrument van de loopbaanprofessional is zij zelf. Daarom blijft zij zichzelf ontwikkelen middels vakliteratuur, opleiding en training en door systematische reflectie. Zij werkt vanuit hoge ethische maatstaven, zoals neergelegd in de Noloc gedragscode. Zij stelt zich open voor professionele vernieuwing en andere benaderingswijzen. Zij is goed verbonden in een uitgebreid netwerk maar oordeelt onafhankelijk. Zij heeft gevoel voor zingevingsvragen. Zij is lid van het Platform voor Loopbaanprofessionals sector waterschappen en neemt deel aan intervisiewerkgroepen.

Voor externe loopbaancoaches is het Noloc keurmerk verplicht. Voor interne coaches niet, gezien de verplichting vanuit het keurmerk om aan een minimaal aantal vliegrepen te moeten voldoen. Dat is, zeker in combinatie met andere werkzaamheden, niet altijd haalbaar.

## INFORMATIE

Voor meer informatie over het Platform Loopbaanprofessionals Waterschappen bezoek onze website [www.aenowaterschappen.nl](http://www.aenowaterschappen.nl). Hier vind je ook informatie over instrumenten die waterschappen en loopbaancoaches kunnen inzetten voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers, zoals de Loopbaanscan, Loopbaan op Peil, Financiële Loopbaanplanner en het Persoonsgebonden Basis Budget.

*Teksten: Jiska van Leeuwen, Ester Leibbrand, Walter Baardemans.*

*Beeld: Fotobeeldbank A&O-fonds Waterschappen, Kees Winkelman*