



Het vuur brandend houden in je loopbaan?

Start met hulpbronnen!

Een productieve, gezonde en gelukkige loopbaan vraagt om regelmatige reflectie: Ben je (nog) met de 'goede dingen' bezig? Raak je (nog) 'in vuur en vlam' van je activiteiten of dooft je vuurtje langzaam uit? Wat is er nodig om je professionele vuur (weer) op te stoken, zelfs na je pensioendatum?

In dit artikel gaan we vanuit de hulpbronnenbenadering in op hoe je als coach hierbij kunt ondersteunen. Dit doen we aan de hand van twee cliënten in verschillende fasen van hun loopbaan.

Auteurs: Yvonne Burger & Richta C. IJntema

Rosa

Bij binnenkomst oogt Rosa (24) stevig en onzeker tegelijkertijd. Ze is een veelbelovende professional die haar master Informatica bijna op zak heeft, maar niet weet wat ze wil. Op Instagram plaatsen ex-studenten van deze opleiding posts die getuigen van een geslaagd leven. Ze rijden in mooie elektrische auto's, wonen op fantastische locaties en drinken hun koffie op hippe plekken. Ze werken in de techindustrie of doen iets met digitale marketing. De mogelijkheden voor Rosa zijn legio, maar waar loopt ze nu zelf warm voor?

Kees

Kees (bijna 65) heeft een glanzende carrière achter zich in de financiële sector; echter over twee jaar zit het erop. Hij moet dan afstand doen van zijn huidige rol, maar heeft nog zoveel te bieden. Het lijkt hem logisch om toezichthouder of commissaris te worden, want daarmee houdt hij zijn bestuurlijke status en kan hij zijn ervaring delen. Maar ergens is hij wel klaar met het leven in de boardroom en de harde wereld van geld. Zijn werk voelt soms leeg en betekenisloos. Hij wil nog niet stoppen. Maar wat zijn alternatieven voor een eventueel vervolg? Waar loopt hij warm voor, ook al is dat iets anders dan zijn collega's van hem verwachten?

Transities in de loopbaan kunnen stressvol zijn voor mensen (Sullivan & Ariss, 2021; Hobfoll, 1989). Rosa bevindt zich in een loopbaantransitie van studie naar werk. Voor Kees is dat de overgang naar een nieuwe rol. Beiden lopen ze vast. Rosa omdat ze zich geïntimideerd voelt door het beeld dat haar voormalige studiegenoten schetsen van hun succes. Kees omdat hij de druk voelt om te doen wat iedereen van hem verwacht, en in zijn hart eigenlijk iets totaal anders wil betekenen. Beiden zijn vooral bezig met wat de buitenwereld van hen verwacht, met als risico dat ze hun binnenwereld negeren. Het effect op Rosa is dat ze bijna niet meer in beweging komt. Ze is gestopt met solliciteren en ze voelt zich somber en moe. Kees werkt vooral op routine. Dat gaat hem goed af, maar langzaam maar zeker neemt bij hem de onrust toe. Wat te doen tot aan en na zijn pensioen? Beiden zoeken hulp bij een coach.

De coachvraag

Wat is behulpzame coaching in het geval van Rosa en Kees? Oftewel, hoe zorg je via coaching dat ze hun binnenwereld serieus nemen en hun vuur weer brandend krijgen? De meeste coaches zouden aan de slag gaan met het exploreren en verdiepen van de vraag van hun cliënt (Burger & Knoop, 2024). Bij Rosa kan deze verkenning gaan over de voelbare tegenstelling tussen zekerheid en onzekerheid in haar uitstraling, in hoeverre ze haar eigen keuzes laat beïnvloeden door

anderen, haar gevoelens van somberheid en/of haar angst om weer te solliciteren.

Bij Kees zou de verkenning kunnen gaan over hoe hij zich voelt over zijn naderende pensioendatum en zijn schijnbare angst om te falen in de ogen van de buitenwereld.

In dit artikel stellen we een andere start van het coachingstraject voor, namelijk het verkennen van de hulpbronnen van een cliënt, in plaats van het eerst verder exploreren en verdiepen van de coachvraag.

Wat zijn hulpbronnen?

Onder hulpbronnen verstaan we allerlei factoren die waarde hebben voor een cliënt (Hobfoll, 1989). Vaak wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe hulpbronnen (Untema, 2023; Ungar, 2020). Interne hulpbronnen heb je zelf in huis. Voorbeelden zijn kernkwaliteiten, vaardigheden en drijfveren waarop je kunt bouwen, en goede zelfzorg, zoals gezond eten en genoeg slaap (Figuur 1).

Externe hulpbronnen zijn bronnen vanuit je omgeving waarop je kunt terugvallen. De meest bekende is sociale steun. Deze steun kan overal vandaan komen: vrienden, familie, collega's en/of burens. Externe hulpbronnen zijn niet alleen sociaal van aard; het kunnen ook voorzieningen zijn waar je toegang tot hebt, bijvoorbeeld op het gebied van (eerstelijns) zorg, (speciaal) onderwijs en sport, of de sociale normen in je omgeving.



Figuur 1. Interne of persoonlijke hulpbronnen (gebaseerd op Ungar & Jefferies, 2021)



Figuur 2. Externe of omgevingshulpbronnen (gebaseerd op Ungar & Jefferies, 2021)

Waarom hulpbronnen?

Waarom zou je starten met het verkennen van hulpbronnen in plaats van het exploreren en verdiepen van de coachvraag van de cliënt? Volgens de *Conservation of Resources* theorie (Hobfoll, 1989) dragen hulpbronnen bij aan de mentale gezondheid van mensen. Daarom zijn mensen – vaak onbewust – gericht op het behouden en uitbreiden van hulpbronnen en proberen ze het verlies ervan te voorkomen (Hobfoll, 1989). Uit onderzoek naar veerkracht weten we dat hulpbronnen bijdragen aan het verminderen van spanning en stress, en helpen bij de aanpassing aan veranderende omstandigheden (Intema, 2020; Ungar, 2020). Ze worden daarom ook wel beschermende, bevorderende of adaptieve factoren genoemd (Intema, 2020). Hulpbronnen vormen dus een belangrijke basis voor het menselijk bestaan en bij gebrek aan hulpbronnen zal ons vermogen afnemen om veranderingen, uitdagingen en tegenslagen te incasseren.

De coach als hulpbron

Als coach ben je zelf ook een hulpbron voor je cliënt. Het feit dat een cliënt bij jou aanklopt voor (betaalde) begeleiding, betekent dat je cliënt zichzelf niet lijkt te kunnen helpen en ook geen hulp in de eigen omgeving heeft kunnen vinden. Coaches zijn echter tijdelijke en dure hulpbronnen die weer weggaan. De literatuur over veerkracht leert ons dat het daarom belangrijk is om je als hulpverlener te richten

op het versterken van de hulpbronnen van de cliënt zelf (Ungar, 2024). Onze stelling is: werk ernaar toe dat je cliënt toegang heeft tot meer hulpbronnen dan voorafgaand aan het coachtraject om het verlies van jouw coaching als hulpbron te compenseren. Begin hier tijdens de eerste sessie al mee.

Aan de hand van de uitspraken in Tabel 1 kun jij, als coach, nagaan hoeveel aandacht je besteedt aan het inzetten van hulpbronnen van je cliënt.

Hoe breng je hulpbronnen in kaart?

We presenteren hier drie opeenvolgende oefeningen die je kunt inzetten om je cliënt zijn hulpbronnen in kaart te laten brengen.

Positief luisteren

Vanaf het moment dat je cliënt je praktijk binnenloopt let je op aanwezige hulpbronnen, zowel in het gedrag als in het verhaal van je cliënt. Wat merk je op aan interne en externe hulpbronnen? Noteer deze voor jezelf. Nadat je cliënt diens verhaal heeft gedaan, kun jij je observaties teruggeven aan je cliënt. Jouw observaties vormen een mooie basis voor de volgende oefeningen.

Ecomap

De tweede oefening wordt vaak binnen *social work* gebruikt, namelijk het maken van een visuele 'Weave' of Ecomap (Ungar, 2020).

Tabel 1. Checklist hulpbronnenbenadering (gebaseerd op Ungar, 2020)

In hoeverre beschrijven deze uitspraken hoe jij werkt als coach?

- ☐ Ik begeleid mijn cliënt met het identificeren van beschikbare interne en externe hulpbronnen.
- ☐ We bespreken welke hulpbronnen het meest belangrijk zijn voor mijn cliënt en om welke reden.
- ☐ We onderzoeken hoe mijn cliënt aanwezige hulpbronnen (beter) kan benutten.
- ☐ We onderzoeken welke nieuwe hulpbronnen mijn cliënt kan aanboren.
- ☐ We onderzoeken welke bondgenoten mijn cliënt kunnen helpen bij het benutten en aanboren van hulpbronnen.
- ☐ We bespreken welke obstakels mijn cliënt (nog) ervaart in het benutten en/of aanboren van hulpbronnen.
- ☐ We onderzoeken welke hulpbronnen mijn cliënt kunnen helpen om deze obstakels te overwinnen.

Dit is een systeem georiënteerde interventie waarbij de coach op gestructureerde wijze met de cliënt de externe hulpbronnen in kaart brengt. Bij het maken van een Ecomap start je met een tekening waarbij de cliënt in het midden van een cirkel staat. Vervolgens voeg je kleinere cirkels toe voor de belangrijkste systemen, mensen of andere hulpbronnen in de omgeving van de cliënt, bijvoorbeeld familieleden, vrienden, werk of opleiding, gezondheidszorg, religieuze of gemeenschapsorganisaties of hulpverlenende instanties. Vervolgens geef je met lijnen de aard van de relatie aan. Dikke lijnen geven sterke of positieve relaties aan tussen de cliënt en die hulpbron, dunne lijnen geven zwakke of afstandelijke relaties aan, en gebroken lijnen geven stressvolle of problematische relaties aan. Pijlen kunnen aangeven of de relatie in balans is. Pijlen in beide richtingen geven een wederkerige relatie aan, pijlen in een richting geven aan of de steun voornamelijk van een kant komt. Om de kaart completer te maken kunnen woorden worden toegevoegd die de kwaliteit van de relatie beschrijven.

Mindmap

De derde oefening is een mindmap van de interne hulpbronnen van de cliënt. Net als bij de Ecomap vormen jouw observaties het startpunt voor het gesprek erover. Interne hulpbronnen kunnen bijvoorbeeld gecategoriseerd worden in (kern)kwaliteiten, vaardigheden, interesses,

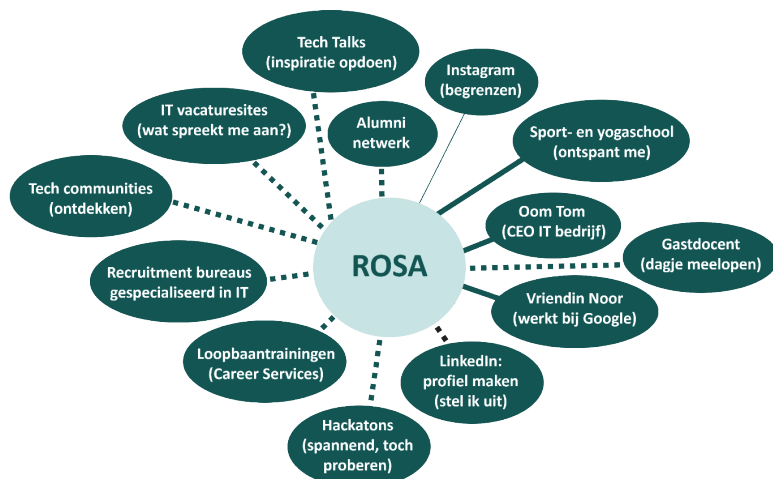
drijfveren en (kern)waarden. Cliënten vinden interne hulpbronnen vaak wel lastiger te identificeren dan externe hulpbronnen, omdat ze zo vanzelfsprekend zijn dat ze zich er niet van bewust zijn.

In de praktijk

Rosa heeft het meest aan het maken van de Ecomap en Kees realiseert zich dat hij veel externe hulpbronnen heeft en is vooral geïnteresseerd in het maken van een mindmap van interne hulpbronnen.

Hulpbronnen van Rosa

Rosa merkt dat haar fixatie op Instagram haar niet echt verder helpt. Met hulp van haar coach ontdekt ze dat ze veel externe hulpbronnen binnen handbereik heeft waar ze nog nauwelijks gebruik van maakt (Figuur 3). Allereerst mensen die haar kunnen helpen, zoals haar oom Tom, vriendin Noor, gastdocent, alumni en recruitmentbureaus, maar daarnaast ook de gratis loopbaantrainingen die haar opleiding aanbiedt, bijvoorbeeld over zelf- en arbeidsmarktverkenning en het maken van een sterk LinkedIn-profiel. Ze komt op het idee haar oom te vragen om haar 'mentor' te zijn en haar wegwijs te maken op de arbeidsmarkt. Hij woont in de buurt en ze heeft altijd een goede band met hem gehad. De opbrengst van deze coachsessie is dat Rosa weer energie heeft gekregen om zelf aan de slag te gaan. Ze weet nog steeds niet precies waar ze warm



Figuur 3. Ecomap van externe hulpbronnen van Rosa

voor loopt, maar weet wel welke hulpbronnen haar kunnen helpen dit te ontdekken. Ze heeft zin gekregen om die hulpbronnen aan te boren.

Hulpbronnen van Kees

Door zijn opgebouwde ervaring gelooft Kees in zijn eigen kunnen en is hij op veel terreinen vaardig: communicatief, sociaal, knopen doorhakken, netwerken, fondsenwerving en hij heeft verstand van logistiek. Zijn kernkwiteiten zijn optimistisch, betrokken, creatief en daadkrachtig en hij kan doorzetten als het lastig wordt. Inzichtgevend vindt hij het om stil te staan bij zijn drijfveren en interesses (Figuur 4). Dit heeft hij nog niet eerder zo gedaan. Als hij heel eerlijk is naar zichzelf dan zou hij het liefst van betekenis zijn voor mensen die het veel minder hebben dan hij. Hij denkt meteen aan de schuldhulpverlening en voedselbank. Daarin zou hij zijn compassie ook goed kwijt kunnen. Het lijkt hem heel interessant als hij in de grote stad waar hij woont waarde kan toevoegen, en misschien zelfs op grotere schaal. De opbrengst van deze coachsessie is dat Kees nu voelt waar hij warm voor loopt en waarop hij zich wil richten in de laatste fase van zijn loopbaan. Hij vindt het nog wel spannend wat anderen ervan zullen vinden en financieel moet hij misschien ook wat

inleveren. Maar dat is het wel waard als hij er zingeving voor terugkrijgt.

Toegevoegde waarde hulpbronnenbenadering

De hulpbronnenbenadering is een krachtige werkvorm om in te zetten in coaching. Rosa en Kees zijn beiden geholpen met het maken van hun 'kaart' met hulpbronnen. Het geeft hen overzicht, ze voelen weer waar hun vuur brandt en komen erdoor in actie. De hulpbronnenbenadering is bij Rosa en Kees vooral gebruikt om respectievelijk externe en interne hulpbronnen te ontdekken waar ze zich nog niet zo bewust van waren.

Als coach kun je echter meer doen dan alleen het inventariseren van huidige of potentiële hulpbronnen. Een vervolgstap is cliënten ondersteunen bij het versterken en inzetten van interne hulpbronnen en het aanboren en benutten van externe hulpbronnen. Al met al is de toegevoegde waarde van de hulpbronnenbenadering dat het cliënten helpt om goed in verbinding te komen met zichzelf (interne hulpbronnen) en hun omgeving (externe hulpbronnen). Deze verbinding vormt de basis om passende keuzes te maken in hun loopbaan, uitdagingen het hoofd te bieden en het vuurtje brandend te houden. ■



Figuur 4. Mindmap van interne hulpbronnen van Kees

Prof. dr. Yvonne Burger is hoogleraar in het Center for Executive Coaching aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, zelfstandig gevestigd organisatieadviseur, toezichthouder en executive (team)coach. Zij werkt in de top van zowel de publieke als private sector aan individuele ontwikkeling, team- en organisatieontwikkeling. www.yvonneburger.nl

Dr. Richta IJntema werkt als universitair docent bij de afdeling Sociale, Gezondheids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht en als zelfstandig gevestigd registerpsycholoog NIP/Arbeid en Organisatie. In 2020 is zij gepromoveerd op het onderwerp psychologische veerkracht in werk. Sindsdien is het haar missie om mensen 'veerkrachtwijzer' te maken. www.uu.nl/medewerkers/rijntema

Referenties

- Burger, Y. & Knoop, L. (Red.) (2024). *De essentie van coaching: Principes en praktijk van hedendaagse stijlen*. Amsterdam: Boom.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- IJntema, R. (2020). *Psychological resilience at work: A labyrinth worth navigating* (Academisch proefschrift). Universiteit Utrecht. <https://doi.org/10.33540/159>
- IJntema, R. C. & Burger, Y. D. (2023). Leiders aan de top: Veerkracht onder hoge druk. *Management & Organisatie*, 77(1), 40-53.
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2021). Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100727. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100727>
- Ungar, M. (2020). *Working with children and youth with complex needs: 20 skills to build resilience* (2nd Ed.). London: Routledge.
- Ungar, M. (2024). *The limits of resilience: Knowing when to persevere, when to change, and when to quit*. Toronto: Sutherland House.
- Ungar, M. & Jefferies, P. (2021). Becoming more rugged and better resourced: The R2 resilience program's[®] psychosocial approach to thriving. *Frontiers in Psychology*, 12, 745283. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.745283>