TheLeadershipAdvisory

Voorkom de loopbaanfuik

Pak de regie op je volgende carrièrestap

EEN GIDS VOOR LEIDERS

Heb je echt de regie?

Je hebt het gevoel dat je tot nu toe de regie hebt over je loopbaan. Want je zou zeggen: die heb je als leider zelf. Maar heb je die ook daadwerkelijk?

De meeste mensen die carrière maken, staan er niet bij stil dat ze misschien nog wel eens moeten gaan solliciteren. Ze zijn op de automatische piloot doorgegroeid naar een volgend echelon, binnen hetzelfde bedrijf of daarbuiten. Omdat steeds weer iets langskwam dat een verbetering was. Of omdat ze meer gingen verdienen en de condities nog aantrekkelijker waren. Ze kijken niet meer actief om zich heen, omdat ze volop bezig zijn met wat ze doen. Zo bewegen ze mee met wat zich aandient en zwemmen ze argeloos de loopbaanfuik in. Steeds verder, totdat er geen omkeer meer mogelijk lijkt.

En op een bepaald moment komen ze vast te zitten. De automatische vervolgstap dient zich niet meer aan. Is dit het nu? Of het noodlot slaat toe op hun vijftigste door ontslag, en onbedoeld stopt ineens de carrière.

Ze hebben nooit gesolliciteerd, zijn altijd gevraagd, alles heeft altijd meegezeten. Op hun cv staan alleen titels, getallen en feiten — en geen verhaal over wie ze zijn als persoon.

Eigenlijk hebben ze nooit na hoeven denken over hun drijfveren, en vinden ze het lastig zichzelf te presenteren. In onze ervaring zetten sommigen zich te stellig neer, terwijl anderen zichzelf tekortdoen.

De loopbaanfuik is een fenomeen waarbij zelfs een ervaren leider vastloopt in de huidige functie of op een bepaald niveau. Dat kan leiden tot stagnatie en ontevredenheid. Het is een veelvoorkomend probleem — en er zijn vele manieren om eruit te breken. Wie de signalen herkent, kan proactief actie ondernemen om de carrière in beweging te krijgen en te houden.

Deze publicatie van TheLeadershipAdvisory is een eerste handreiking aan wie zich in het voorgaande herkent. Wie weet helpt het jou op weg naar een mooie, welbewust gekozen vervolgstap in je loopbaan. Wij wensen je veel leesplezier.

ONZE LOOPBAANBEGELEIDERS



Jos Hessels
Jos@TheLeadershipAdvisory.com
linkedin.com/in/jhessels



Sigrid Baas
Sigrid@TheLeadershipAdvisory.com
linkedin.com/in/sigridbaas



Hans Langeveld
Hans@TheLeadershipAdvisory.com
linkedin.com/in/hanslangeveld



Monique Gerrits
linkedin.com/in/monique-gerrits-b775031

INHOUDSOPGAVE

In deze gids

Voorwoord 02

Inleiding 06

1 · Klem in je carrière? 08

2 · Ken je drijfveren 12

3 · Ik ken mijn drijfveren, en dan? 16

4 · De omgekeerde sollicitatie 20

5 · Maatwerk, diversiteit en inclusie 24

Over TheLeadershipAdvisory 28

Colofon 30

Waarom loopbaan-begeleiding?

Hoe hoger je komt, hoe minder je volgende stap vanzelf gaat.

Op senior niveau dienen kansen zich niet meer vanzelf aan. Er zijn minder posities, de concurrentie is sterker en je staat van dienst zegt meer over waar je vandaan komt dan over waar je naartoe wilt.

Loopbaanbegeleiding draait op dit niveau niet om een beter cv. Het gaat om helderheid: wat drijft je, hoe zien anderen je en welke stap past echt bij je — met een concreet plan om daar te komen.

Wij werken één op één met ervaren leiders en bestuurders — altijd strikt vertrouwelijk.

01

Klem in je carrière?

Hoe hoger je klimt, hoe smaller de piramide — en hoe minder rollen je eigenlijk nog wilt.

Veel executives krijgen te maken met de *loopbaanpiramide*. Onderaan, toen je je loopbaan begon, was de keuze breed en lagen veel mogelijkheden in het vooruitzicht. Je kwam hoger, had succes en dacht dat er steeds meer mogelijkheden zouden komen. Dat was ook zo — maar tegelijk werd de piramide smaller en was de concurrentie van collega's die minimaal zo goed zijn als jij sterk. Je wereld werd kleiner terwijl je het omgekeerde verwachtte. Veel posities die je vroeger ambieerde, wil je nu niet meer: de paradox van de loopbaanpiramide.



Waar je nu bent
minder rollen, sterkere concurrentie

Begin van je loopbaan
een breed palet aan opties

De loopbaanfuik

Een ander bekend fenomeen is de loopbaanfuik: een punt waarop je vastzit in een bepaalde rol of functie, zonder veel ruimte voor verdere groei of ontwikkeling.

Executives die er vaak onbewust in vastzitten, kiezen als vervolgstap voor banen die langskomen, in plaats van doelen te stellen en daar relevante banen bij te zoeken. Carrièrepaden binnen grote organisaties zoals multinationals zijn daar een ultiem voorbeeld van.

Herken je één of meer van deze signalen? Dan is het tijd om stil te staan bij je loopbaan — en te overwegen of veranderingen nodig zijn om weer op de rails te komen.

Zeven signalen

01 Je zit al lang in dezelfde functie en voelt je niet meer uitgedaagd of gemotiveerd. Het werk voelt repetitief.

02 Je vaardigheden en kennis worden niet meer aangescherpt; je leert niet meer bij.

03 Er is geen duidelijk groeipad in je bedrijf; aangeboden stappen zijn vooral ‘zijwaarts’.

04 Je voelt je ondergewaardeerd; er is weinig erkenning voor je prestaties of bijdragen.

05 Je ontevredenheid neemt toe en je ziet ertegenop om naar je werk te gaan.

06 Je interesses en waarden passen niet meer bij die van je bedrijf of sector.

07 Jongeren worden eerder gevraagd — en jij alleen nog voor functies die je al gedaan hebt.

02

Ken je drijfveren

Niet wat je kunt, maar wie je bent als persoon.

Velen van ons werken hard en zijn niet continu bezig met de vraag of de loopbaan nog verloopt zoals we willen. Mensen gaan op in hun werk en zijn druk met het gezin. Ze komen niet toe aan die vraag.

Het klinkt raar, maar veel mensen in de hoogste regionen zijn er niet goed in om voor zichzelf te plannen waar ze naartoe willen. In hun werk hebben ze de regie over allerlei zaken en ze denken die ook over hun loopbaan te hebben — wat na verloop van tijd niet zo blijkt te zijn. Moeten ze ineens gedwongen vertrekken, dan is het erg lastig de loopbaan een nieuwe wending te geven.

Waarom stellen we onszelf niet om de twee jaar de vraag: *zit ik nog waar ik wil zitten? En weet ik waar ik wil uitkomen?* De vraag wie je werkelijk bent, wordt belangrijker naarmate je ouder wordt.

Het pakken van de eigen regie in je loopbaan is een vorm van leiderschap. Als leider moet je richting kunnen geven aan je eigen leven en dat van anderen. Dat betekent bewuste keuzes maken, op het werk én in je privéleven.

Het is belangrijk om bezinningsvragen te stellen en stil te staan bij wat je echt wilt in je leven:

01 *Wat vind je belangrijk?*

02 *Wat geeft jou energie?*

03 *Wat zijn jouw waarden?*

04 *Wat zijn jouw drijfveren?*

05 *Wat zijn jouw talenten?*

Als je deze vragen kunt beantwoorden, kun je bewuste keuzes maken over je loopbaan: een andere richting opgaan, bijvoorbeeld, of investeren in je persoonlijke ontwikkeling. Sommigen betrekken daarbij een coach, omdat ze vastlopen op die vragen of zoeken hoe ze de volgende stap moeten zetten.

Een loopbaancoach ontdekt iemands drijfveren door middel van gesprekken, vragenlijsten en opdrachten. Drijfveren zijn de dieperliggende motivaties en waarden die richting geven aan leven en werk. Wie ze kent, ziet welke kansen, werkzaamheden en omgeving echt passen.

> *Een divisiedirecteur van een groot financieel fonds was gewend om precies uit te leggen hoe anderen hun werk moesten doen. Ik heb hem bewust gemaakt van zijn controledwang — en van wat delegeren eigenlijk inhoudt.*
>
> — JOS HESSELS

03

Ik ken mijn drijfveren, en dan?

Naast het vaststellen van je drijfveren kan een ontwikkelassessment laten zien hoe je overkomt op je omgeving en welke vaardigheden en kennis je kunt ontwikkelen voor nieuwe kansen. Leiders hebben vaak een ander beeld van zichzelf dan anderen van hen hebben. Ze denken charismatisch te zijn, maar zijn op macht georiënteerd; ze denken verbindend te zijn, maar zijn prestatiegedreven; ze denken resultaatgericht te zijn, maar zijn in wezen directief.

Naarmate je carrière vordert, wordt steeds belangrijker wie je bent — en dat je dat goed over het voetlicht krijgt in een sollicitatiegesprek.

> *Als je niet weet wie je bent, kun je als leider nooit zo effectief zijn als je had kunnen zijn. Ik maak leiders bewust van hun diepere drijfveren. Dat is vaak een shock.*
>
> JOS HESSELS

> *Om je drijfveren goed te pitchen in een sollicitatiegesprek blijkt in de praktijk erg moeilijk. Daar moet ik erg vaak bij helpen.*
>
> — JOS HESSELS

Netwerk bewust

Als je je drijfveren en sterke punten hebt doorgrond, is netwerken een logische vervolgstap. Praat met mensen binnen en buiten je vakgebied, vraag om advies en deel je ideeën. Relaties en gedeelde informatie leveren nieuwe inzichten en kansen op. Bouw je professionele netwerk uit — en onderhoud het.

> *Ik word alleen maar gevraagd voor posities in de sector waar ik na twintig jaar juist uit wil. Wat ik heb gedaan, wordt doorgetrokken naar een voor de hand liggende volgende positie — precies die ik niet wil. Hoe kom ik van deze rails af?*
>
> — COACHEE

04

De omgekeerde sollicitatie

Niet wachten tot je een uitnodiging krijgt, maar bedrijven zelf onderzoeken en met je analyse op ze afstappen.

Jos Hessels bedacht deze methode voor topmanagers. Zijn cliënten maken een lijst van twintig tot dertig werkgevers die hen aanspreken, verdiepen zich daarin en stappen met hun analyse — en vooral hun mogelijke oplossingen — naar de hoogste in functie.

Vijf stappen

01 Kies twintig tot dertig bedrijven die je aanspreken.

02 Doe er uitgebreid onderzoek naar: jaarverslagen, berichten in de media, et cetera.

03 Analyseer waarmee jij ze kunt helpen.

04 Benader de hoogste in functie met je voorstel om hierover te komen praten.

05 Laat je cv thuis.

De omgekeerde sollicitatie

Al eens van de omgekeerde sollicitatie gehoord? Niet wachten tot je een uitnodiging krijgt, maar bedrijven zelf onderzoeken en met je analyse op ze afstappen. Voorwaarden: tijd en discipline.

Door Jolan Douwes

Ik vond het enerverend om mensen te benaderen die ik nog niet kende', zegt Jacco* (53). Sinds een halfjaar heeft hij een nieuwe baan als financieel en logistiek directeur bij een grote handelsfirma. Hij pakte zijn zoektocht ongebruikelijk aan. Jacco reageerde niet alleen op vacatures, maar deed ook onderzoek naar bedrijven die hem aanspraken. De methode van de 'omgekeerde sollicitatie' leerde hij van executive coach Jos Hessels (62).

De partner van TheLeadershipAdvisory, een advies- en managementbureau in Amstelveen, bedacht deze methode voor topmanagers. Hij vraagt zijn cliënten een lijst te maken van twintig tot dertig werkgevers die hen aanspreken. Daar gaan ze zich in verdiepen door er zoveel mogelijk over te lezen. Met hun analyse en vooral hun mogelijke oplossingen stappen ze dan naar de hoogste in functie.

Zit die wel te wachten op ongevraagd advies? 'Niemand zei dat het niet uitkwam', zegt Jacco, die vast ook makkelijker binnenkomt vanwege zijn staat van dienst. 'Doordat ik me goed heb voorbereid, kan het interessant zijn om mijn visie te horen. Ik heb de boeiendste gesprekken gevoerd. Daardoor kreeg ik steeds scherper voor ogen welk bedrijf het best bij me past.'

Jacco had het voordeel dat hij niet op de schopstoel zat. Van zijn vorige werkgever kreeg hij de tijd (en een budget) om zich te oriënteren. 'Tot nu toe ben ik altijd benaderd voor nieuwe functies. Ik vond het een hele stap om nu zelf de kar te trekken.'

Turbulentie

De meeste managers beginnen te zuchten als ze horen wat Jos Hessels van hen vraagt. 'Twintig tot dertig bedrijven zoeken? Dat lukt me nooit.' De executive coach geeft dan de tip elke week drie bedrijven uit de media te halen waar turbulentie plaatsvindt, variërend van een fusie tot een directeur die weg moet.

'Als je de krant op die manier leest, krijg je snel een lijst met potentiële kandidaten', zegt Hessels. 'Dat geeft veel energie, maar ook een gevoel van regie en rust. Als je solliciteert, loop je de kans dat je vier maanden in een procedure zit en wordt afgewezen. Hier heb je altijd nog andere projecten lopen.



Kijk vooral naar bedrijven waar het onrustig is, bijvoorbeeld door een fusie.

Gaandeweg leer je je steeds beter presenteren. We mikken erop dat een bedrijf na zo'n gesprek zegt: jou willen we wel. In veel gevallen kun je zelfs kiezen.'

De omgekeerde sollicitatie klinkt Irene van den Broek (58), hr-directeur van onderzoeksinstituut TNO, verfrissend in de oren. 'Wij werken met een headhunters-bureau, een beproefd middel om aan topmensen te komen. Ik krijg vaak verzoeken om een kop koffie te drinken. Dan hoor ik vooral wat de ander kan en wil. Voor een innovatief bedrijf als TNO is het juist interessant om nieuwe visies te horen. Ik vind dit een leuke manier om te proberen binnen te komen.'

De hr-directeur heeft wel wat kanttekeningen. Een bedrijf kan na zo'n gratis adviesgesprek misbruik maken van de informatie. Dat is niet kies, maar niemand die het merkt. 'Bovendien zijn de problemen van een organisatie voor buitenstaanders niet altijd precies te identificeren. Of die liggen op een ander gebied dan de kwalificaties van de mensen die zich aanbieden. Als elke werkzoekende zo te werk gaat, krijgen we straks tien koffieverzoeken per maand. Daar hebben we het te druk voor.'

Indringend gesprek

Geen paniek, niet elke werkzoekende manager heeft genoeg tijd en discipline voor doorwrochte bedrijfsanalyses. Jos Hessels erkent dat de omgekeerde sollicitatie een investering voor de lange termijn is. 'Je moet er niet meteen resultaat van verwachten, maar het lukt acht van de tien keer. Op mijn 38ste ben ik op deze manier aan een topbaan bij tankopslagbedrijf Pakhoed (nu Vopak) gekomen. Ik had een indringend gesprek met een lid van de raad van bestuur. Het personeelshoofd liet eerder weten dat er geen vacatures waren. Maar mijn gesprekspartner zei: deze man weet alles van chemische dienstverlening, we zoeken wel iets.'

Verrijkend proces

Jacco heeft in negen maanden tijd maar liefst veertig gesprekken gevoerd, waarin hij subtiel ter sprake bracht wat de betreffende organisaties zou kunnen helpen. Daar rolde zijn huidige baan uit, waarin hij financiële en logistieke taken kan combineren. 'Ik vond het een verrijkend proces, dat ik iedereen kan aanraden. Het is veel actiever dan afwachten of je op gesprek mag komen.'

Hr-directeur Irene van den Broek: 'Dit is ook interessant voor interne personeelsverschuivingen. Als mensen vastzitten in hun baan, zouden ze zich op deze manier kunnen verdiepen in andere interne functies. Het zou mij niet verbazen als daar vernieuwende ideeën uit komen.' ❑

** Om privacyredenen is Jacco's naam gefingeerd. Zijn gegevens zijn bij de redactie bekend.*

HOE WERKT DE OMGEKEERDE SOLLICITATIE?

Advies van executive coach Jos Hessels voor topmanagers die werk zoeken:

1. *Kies twintig tot dertig bedrijven die je aanspreken.*
2. *Ga uitgebreid onderzoek naar ze doen (jaarverslagen, berichten in de media, et cetera).*
3. *Analyseer waarmee jij ze kunt helpen.*
4. *Benader de hoogste in functie met je voorstel om hierover te komen praten.*
5. *Laat je cv thuis.*

'Deze manier van werken geeft energie, maar ook een gevoel van rust en regie'

© Het Financieele Dagblad

Artikel in Het Financieele Dagblad op basis van een interview met coach Jos Hessels.

05

Maatwerk, diversiteit en inclusie

Ieder traject wordt afgestemd op de behoeften, capaciteiten en doelen van de persoon.

Loopbaanbegeleiding is altijd maatwerk. Daarnaast weten we uit de praktijk dat bredere aspecten begeleiding nét even anders kunnen maken voor vrouwen en mannen — bijvoorbeeld door de sociale en culturele context waarin gender een rol speelt.

Naast gender kunnen loopbaanuitdagingen ook variëren op basis van sociale en culturele achtergrond. Maatschappelijke verwachtingen, (gender)stereotypen en vooroordelen komen soms om de hoek kijken.

Vijf aspecten die we bespreken

01 **Zelfbewustzijn bevorderen.** Door gesprekken en oefeningen ontdekken cliënten hun sterke punten, vaardigheden en interesses, en wat hen motiveert en voldoening geeft.

02 **Persoonlijke doelen erkennen.** Ruimte voor zowel professionele ambities als persoonlijke verlangens, en voor de balans tussen werk en privéleven.

03 **Assertiviteit en zelfvertrouwen aanmoedigen.** Cliënten helpen effectiever te communiceren, hun prestaties te benadrukken, te netwerken en kansen te grijpen.

04 **Flexibiliteit en work-life balance.** Een gezonde balans vinden, met flexibele regelingen om zorgtaken en andere verantwoordelijkheden te combineren met een loopbaan.

05 **Sociale en maatschappelijke verwachtingen.** Rekening houden met de verwachtingen en verplichtingen die mensen uit verschillende achtergronden ervaren, en een evenwicht vinden tussen persoonlijke en professionele verantwoordelijkheden.

Loopbaanbegeleiding moet flexibel, inclusief en cultureel competent zijn.

Alleen dan kan ze inspelen op de diversiteit van individuen en hen ondersteunen bij het bereiken van succes en voldoening in hun loopbaan, ongeacht gender of sociale en culturele achtergrond.

In gesprek

Overweeg je een volgende fase in je loopbaan? We gaan graag vrijblijvend met je in gesprek over hoe wij je daarin effectief kunnen begeleiden. Neem contact op met Jos Hessels of Sigrid Baas van TheLeadershipAdvisory — zie pagina 4.

Elk gesprek is strikt vertrouwelijk.

TheLeadershipAdvisory

Wij richten ons op het behouden, bemiddelen, doorstromen, integreren, begeleiden en ontwikkelen van vast en tijdelijk leiderschap — individueel en als groep. Met de menselijke maat en oog voor diversiteit en inclusie.

Evaluatie van toezicht, begeleiding van teams, loopbaanbegeleiding, assessments, PeopleDueDiligence™, interim leadership en executive search.

Alle Associate Partners hebben uitgebreide leidinggevende en toezichthoudende ervaring in uiteenlopende sectoren. Zo realiseren we waar wij in geloven: grensverleggend leiderschap.

Diversiteit & inclusie

Wij zijn ondertekenaar van de Executive Search Code Talent naar de Top, in 2007 opgericht voor een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties. We committeren ons aan meetbare doelstellingen, gemonitord door een onafhankelijke commissie.

Assessments

Wij zetten het Hogan Assessment — gebruikt in 56 landen en door meer dan de helft van de Fortune 500 — niet in als selectie-instrument maar als ontwikkelinstrument. Onze expert heeft er meer dan 20 jaar ervaring mee.

HOGAN CERTIFIED

COLOFON

Uitgave
TheLeadershipAdvisory
info@theleadershipadvisory.com
www.theleadershipadvisory.com

Samensteller
Sigrid Baas

Drukwerk
Drukwerkdeal

TheLeadershipAdvisory

TheLeadershipAdvisory
HESSELS | LANGEVELD

info@theleadershipadvisory.com
www.theleadershipadvisory.com