

— *Jobport whitepaper*

agile loopbaanbegeleiding de DIA-aanpak

Omdat verandering de standaard wordt.



auteur: dr. Alfred F. Wagenaar
datum: 18 september 2018



In de afgelopen jaren zijn loopbanen ingrijpend veranderd. Waar een goede beroepskeuze in het verleden garant stond voor zekerheid en stabiliteit is vandaag de dag **verandering** het sleutelwoord. Loopbaankeuzes zijn inmiddels meer regel dan uitzondering. Voor loopbaancoaches betekent dit een steeds groter wordende diversiteit aan veranderende loopbaanvragen en uitkomsten. Desondanks gaan veel van de bestaande begeleidingsmethodieken uit van een vast proces. Dat wil zeggen een proces dat begint met een duidelijk doel en actieplan en dat in duidelijke volgorde doorlopen moet worden. Maar past dit nog wel bij de veranderende wereld van loopbanen? In de softwarewereld heeft de behoefte aan flexibele software geleid tot Agile werken: het afstappen van vastomlijnde ontwikkelprocessen en het omarmen van processen waarin processtappen zich continu herhalen en naast elkaar kunnen lopen. Hiermee is verandering, en dus “aanpasbaarheid” van software, centraal komen te staan. Deze term staat niet zover af van HR-termen zoals een leven lang leren en duurzame inzetbaarheid. Zou verandering daarom niet ook centraal moeten staan in het proces van loopbaanbegeleiding? En als dat zo is, hoe ziet Agile loopbaanbegeleiding er precies uit?

De veranderende wereld van loopbanen

Loopbanen veranderen nu sneller dan ooit. Maar hoe komt dat eigenlijk? Als belangrijkste oorzaken worden meestal de toenemende technologisering en flexibilisering van de arbeidsmarkt genoemd en de veranderende samenstelling van de beroepsbevolking (Semeijn, 2016).

Ten eerste leiden technologische ontwikkelingen in rap tempo tot het weg automatiseren of robotiseren van bestaande taken en beroepen. Ook verandert het veel werkzaamheden in bestaande beroepen en leidt het zelfs tot nieuwe beroepen. De meest bekende hiervan is misschien wel de drone piloot. Door het enorme tempo van deze ontwikkeling zijn veel werknemers niet in staat om op tijd mee te veranderen. Dit betekent dat steeds meer van hen een mis-match ervaren tussen wat ze kunnen, en waarschijnlijk ook willen, en wat er van hen gevraagd wordt in hun huidige werk of op de arbeidsmarkt (Bauer & Bender, 2004; Spitz-Oener, 2006).

De flexibilisering van de arbeidsmarkt zorgt er al jaren voor dat steeds minder mensen een vast dienstverband krijgen en steeds meer mensen voor zichzelf beginnen. Inmiddels heeft bijna een kwart van de beroepsbevolking een flexibele arbeidsrelatie. Het gaat hier om ruim 1,9 miljoen werknemers, vaak jonger dan 35 jaar, met een tijdelijk contract of een contract met flexibele uren. Daarnaast kent Nederland 1,4 miljoen zelfstandigen, waarvan de overgrote meerderheid ouder is dan 35 jaar (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018). Deze statistieken gaan uit van één baan per persoon. Maar geschat wordt dat ongeveer 600.000 van al deze werknemers een “gestapelde baan” heeft (Sociaal-Economische Raad, 2018). Dat wil zeggen een combinatie van meerdere banen in loondienst of de combinatie van zelfstandige en een baan in loondienst. Ook is het belangrijk om op te merken dat de keuze voor tijdelijk werk, een gestapelde baan of ZZP'er worden lang niet altijd vrijwillig is. Vaak spelen onmogelijkheden op de arbeidsmarkt of financiële noodzaak hierin een belangrijke rol (Wagenaar, 2013; Gielen & Schils, 2014). Kortom, steeds meer werknemers krijgen te maken met één of meerdere baan keuzes of baanwisselingen in hun carrière, of men dat nu wil of niet.

Ten slotte speelt de veranderende samenstelling van de beroepsbevolking een belangrijke rol. Het gaat hierbij vooral om de vergrijzing en de toename van het aantal (niet)-westerse arbeidsmigranten. De vergrijzing in combinatie met een stijgende levensverwachting, en dus een stijgende AOW-leeftijd, zorgt ervoor dat werknemers langer doorwerken (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018). Zo is het aantal 55-plussers in loondienst tussen 2005 en 2016 met maar liefst 80 procent gegroeid.

Daarnaast is de gemiddelde pensioenleeftijd in dezelfde periode gestegen van iets onder de 61 jaar naar 64,4 jaar. Een leven lang leren en duurzame inzetbaarheid zijn dus niet alleen modewoorden, maar aan de orde van de dag (Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011). Daarnaast kent Nederland een steeds groter wordende groep arbeidsmigranten met diverse achtergronden en loopbaanpaden. Veel van hen komen uit Midden- en Oost-Europa (Sociaal-Economische Raad, 2018). In 2016 ging het hierbij om 371.000 werknemers, veelal uitzendkrachten die werk doen wat wij liever niet doen omdat het bijvoorbeeld erg flexibel, intensief en routinematig is. Hoewel veel van hen binnen een aantal jaren weer vertrekken, blijft een deel van hen voor langere tijd actief in Nederland. Deze en andere relatief onbekende groepen werknemers brengen nieuwe en andere loopbaanpaden en wensen met zich mee.

Er zijn ongetwijfeld nog veel meer trends te benoemen die van invloed zijn op loopbanen. Toch is het overduidelijk dat loopbanen steeds complexer, meer divers en minder voorspelbaar worden. Als we loopbanen iets specifiekere verwoorden, dan hebben we het eigenlijk over de verzameling van alle werk gerelateerde ervaringen die iemand opdoet in zijn of haar professionele leven (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2010). Het zijn dus deze ervaringen die steeds dynamischer en gevarieerder worden en voor continue **verandering** zorgen. Voor loopbaan coaches en HR-professionals in het algemeen brengt dit allerlei (nieuwe) uitdagingen met zich mee. Hoe faciliteer je continue verandering in de ontwikkeling van werknemers op zo'n manier dat ze duurzaam inzetbaar blijven? In andere woorden, hoe zorg je dat werknemer en werk zo goed mogelijk bij elkaar blijven passen? Het mag duidelijk zijn dat hier geen 'one size fits all' aanpak bij past, maar vooral een aanpak die continue verandering omarmt. In de software-wereld zijn hier al veel werkwijzen voor ontwikkeld, die in allerlei organisaties met succes worden toegepast (Serrador & Pinto, 2015; Dyba & Dingsøyr, 2008). Maar in hoeverre zijn deze werkwijzen ook toepasbaar in de wereld van loopbaanontwikkeling?

Softwareontwikkeling als model voor loopbaanontwikkeling

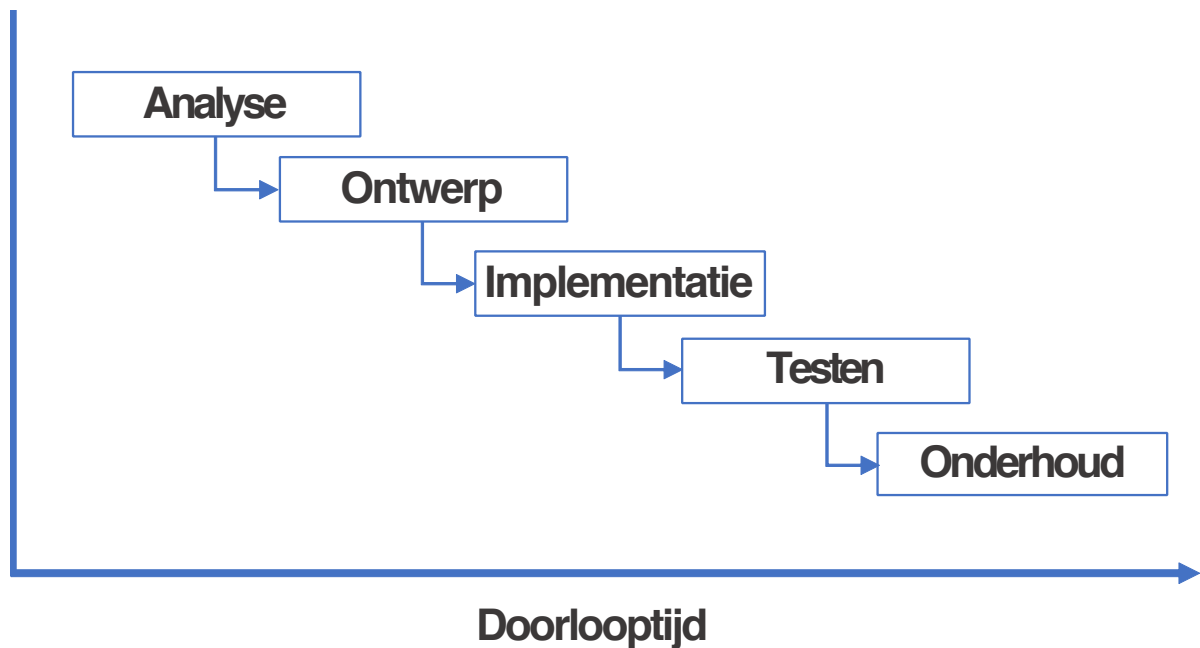
Loopbaan- en softwareontwikkeling lijken op het eerste oog niet zoveel met elkaar te maken te hebben. En dat is inhoudelijk ook zo. Loopbanen gaan over mensen, en welke ervaringen zij opdoen in hun professionele leven. Software gaat over digitale producten die het leven makkelijker en leuker maken. Maar als we naar het ontwikkelproces ervan gaan kijken, dan lijken de twee meer op elkaar dan gedacht.

Wanneer verandering de standaard wordt

Met de komst van het internet is de softwarewereld ingrijpend veranderd. De vraag naar meer en veranderende informatie die sneller toegankelijk moet zijn, is exponentieel toegenomen. Niet alleen bij grote bedrijven, maar juist ook in kleinere organisaties met een kleiner budget. Dit betekent dat software vandaag de dag tegelijk flexibel en betaalbaar moet zijn: het moet kunnen meegroeien met veranderende klantwensen zonder dat het onbetaalbaar wordt. Deze en andere trends hebben nieuwe werkwijzen van softwareontwikkeling gestimuleerd waarin eenvoud en snelheid, maar vooral **verandering** centraal staan (King, 2016; Dyba & Dingsøyr, 2008). De bekendste hiervan is “Agile werken”. Agile betekent in het Engels beweeglijk of lenig. Het is een continu proces, waarin de verschillende processtappen naast elkaar kunnen lopen. Het is ontstaan als tegenreactie op de traditionele “waterval-aanpak” met een vastomlijnd en volgordelijk proces. Het belangrijkste verschil tussen de twee werkwijzen is dat Agile een ‘zich aanpassende’ werkwijze is, terwijl waterval een voorschrijvende werkwijze is (Wikipedia, 2018; Serrador & Pinto, 2015). Waterval is prima geschikt als het gewenste eindresultaat duidelijk is, of direct aan het begin van het traject duidelijk gemaakt kan worden. Agile is geschikter wanneer er sprake is van een veranderende werkelijkheid. Dat wil zeggen, wanneer er bij de start geen duidelijk eindresultaat is of dat dit tijdens het proces kan veranderen (Balaji & Murugaiyan, 2012; Beck, et al., 2001).

Loopbaanbegeleiding als waterval

Veel loopbaan werkwijzen die vandaag de dag worden ingezet kunnen gezien worden als een waterval-aanpak (Dols, 2011). Ze bestaan uit duidelijke processtappen die volgordelijk zijn: pas na afronding van de ene processtap kun je door met de volgende processtap. Iedere processtap bestaat dan ook uit duidelijke taken en uitkomsten. En vaak worden op basis van documentatie de vervolgcacties bepaald (zie figuur 1).



Figuur 1: waterval-model binnen softwareontwikkeling

Als we de meest gangbare loopbaantrajecten in de waterval-aanpak plaatsen zien de stappen er als volgt uit:

1. *Analyse en ontwerp*

De eerste stap in loopbaanbegeleiding is het bepalen van iemands doelen en bespreken hoe diegene zijn doelen kan bereiken. De nadruk in deze fase ligt vaak op zelfinzicht, al dan niet gerelateerd aan de arbeidsmarkt. Denk aan de inzet van testen op het gebied van kunnen of persoonlijkheid. Of aan gestructureerde gesprekken en interviews. Maar denk ook aan de inzet van opdrachten die helpen om doelen SMART te formuleren en om een actieplan te schrijven.

2. *Implementatie*

De kandidaat gaat zelf aan de slag met de vooraf gedefinieerde acties.

3. *Testen en onderhoud*

In sommige gevallen stopt de begeleiding al wanneer het doel en actieplan helemaal duidelijk zijn. De kandidaat kan dan zelfstandig verder. Maar in de meeste gevallen worden uitgevoerde acties periodiek besproken en als input gebruikt voor het bepalen van nieuwe acties. Net zolang totdat het doel bereikt is. Het na afloop evalueren, dus na een gemaakte loopbaankeuze, gebeurt zelden omdat het vooraf gedefinieerde doel dan al bereikt is.

Uiteraard is deze voorstelling van zaken gechargeerd en onvolledig. Er zijn genoeg loopbaantrajecten waarbij regelmatig geëvalueerd wordt en op basis daarvan nieuwe afspraken worden gemaakt. Hoewel dit “agile” lijkt, blijft het proces meestal volgordelijk en vaak ook voorschrijvend. Volgordelijk wil zeggen dat de kandidaat pas verder kan als de afgesproken acties gedaan zijn. Voorschrijvend wil zeggen dat de werkwijze die gebruikt wordt op bepaalde momenten in het proces specifieke acties voorschrijft. Denk aan de inzet van specifieke testen, opdrachten of gestructureerde interviews. In feite is een loopbaantraject dus zelden een grote “waterval”, maar meestal meerdere “mini-watervalletjes” achter elkaar.

Voor- en nadelen van de waterval-aanpak

De waterval-aanpak kent een aantal duidelijke voordelen (Balaji & Murugaiyan, 2012). Hoe beter een loopbaanwerkwijze is uitgewerkt hoe makkelijker het is in het gebruik en hoe minder specifieke kennis ervoor vereist is. Daarnaast zorgen vaste processtappen voor een duidelijke structuur, overzicht en grip op het proces. Dit in combinatie met duidelijke afspraken dwingt discipline af. Want zodra afspraken niet gehaald worden is dit een belangrijk onderwerp van gesprek. Tenslotte zorgt een uitgebreide documentatie voor veel informatie over de kandidaat. De inzichten van deze informatie kunnen helpen om de juiste acties te bepalen, en deze te evalueren. Denk bijvoorbeeld aan testresultaten over iemands persoonlijkheid of competenties. Deze kunnen als uitgangspunt dienen om passende beroepen te zoeken, maar ook als controle of een mogelijk passend beroep wel echt bij iemand past.

Het belangrijkste nadeel van de waterval-aanpak is hoe het omgaat met **verandering** (Balaji & Murugaiyan, 2012; Manjunatha, 2015). Dit begint met de aanname dat het mogelijk is om bij de start van een loopbaantraject vast te stellen wat het gewenste eindresultaat moet zijn, al dan niet met de inzet van de juiste hulpmiddelen. Denk hierbij aan het SMART formuleren van wat iemand precies wil. Hoewel er altijd een aanleiding is voor een loopbaanvraag hoeft er in eerste instantie geen duidelijk beeld te zijn van het einddoel. Vooral omdat het vaak gaat om gevoelens. Bijvoorbeeld het gevoel van “niet lekker op je plek zitten”, “dat je meer in je mars hebt”, of “minder stress wil in je werk”. Het is een enorme uitdaging, zo niet onmogelijk om dit soort aanleidingen (direct) om te zetten in een concreet doel- en actieplan met meetbare resultaten (Wikipedia, 2018; Poiesz, 2015). En zelfs als het gewenste eindresultaat wel duidelijk lijkt te zijn, is het maar de vraag of je dat altijd specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden kunt maken. Om dit te ondervangen bestaat de eerste fase van een loopbaantraject niet voor niets uit een uitgebreide informatie slag op het gebied van de persoon, zijn of haar werk en/of de arbeidsmarkt. Dit om het eindresultaat toch zo concreet en scherp mogelijk te krijgen. Vervolgens wordt dit eindresultaat de focus van het verdere traject. Hierin schuilt de aanname dat het

gestelde doel klopt en niet (al te veel) meer zal veranderen. Wat niet geheel onlogisch is gezien het feit dat iemand hier in de eerste fase veel tijd en energie in heeft gestoken. Toch kan dit gemakkelijk leiden tot een tunnelvisie waardoor mogelijk betere uitkomsten over het hoofd worden gezien (Locke & Latham, 2015; Goerg, 2015). Stel dat een callcenter medewerker als doel heeft gesteld om te switchen van werkgever omdat hij of zij liever secretaresse wil worden. Dan is het logisch om alle verdere activiteiten in te stellen op dit doel. Want waarom zou je doorgaan met het onderzoeken van andere mogelijkheden als iemand na goed nadenken dit doel heeft vastgesteld? Toch is het niet ondenkbaar dat het doel van deze kandidaat tijdens het traject zou veranderen wanneer hij of zij zich ook blijft verdiepen in andere mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Zoals het volgen van een opleiding, andere passende beroepen of (nieuwe) mogelijkheden bij zijn of haar huidige werkgever.

Algemener gesteld, de inzichten van iedere actie kunnen in potentie het doel of (de insteek van) al geplande acties totaal veranderen. Je zou het kunnen vergelijken met de aanleg van de Noord-Zuidlijn in Amsterdam. Hoe groter de al gedane investeringen hoe moeilijker het is om de plannen bij te stellen, laat staan om de plannen totaal om te gooien. Doordat de meeste loopbaantrajecten in het begin zwaar inzetten op het scherp krijgen van het doel, ligt het voor de hand dat er in het verdere traject aan dit doel wordt vastgehouden. Ten slotte zorgt deze aanpak er ook voor dat er vaak de nodige tijd zit tussen de verschillende coachgesprekken waardoor het bijsturen van inzichten en acties moeilijk tussendoor kan. Dit betekent niet alleen tijdverlies maar mogelijk ook gemiste kansen. Bijvoorbeeld als een kandidaat bepaalde gesprekken beter anders had kunnen insteken.

Samenvattend, veel van de bestaande loopbaan werkwijzen kennen een watervalproces waardoor ze overzichtelijk en makkelijk zijn in het gebruik, maar niet goed om kunnen gaan met verandering. Aangezien loopbaanvragen en -uitkomsten steeds meer divers en minder voorspelbaar worden roept dit vragen op ten aanzien van de efficiëntie en effectiviteit van deze werkwijzen. Maar hoe kunnen we verandering in loopbaantrajecten meer centraal stellen, zonder in te boeten op de voordelen van de huidige werkwijzen?

Een voorstel voor Agile loopbaanbegeleiding: de DIA-aanpak

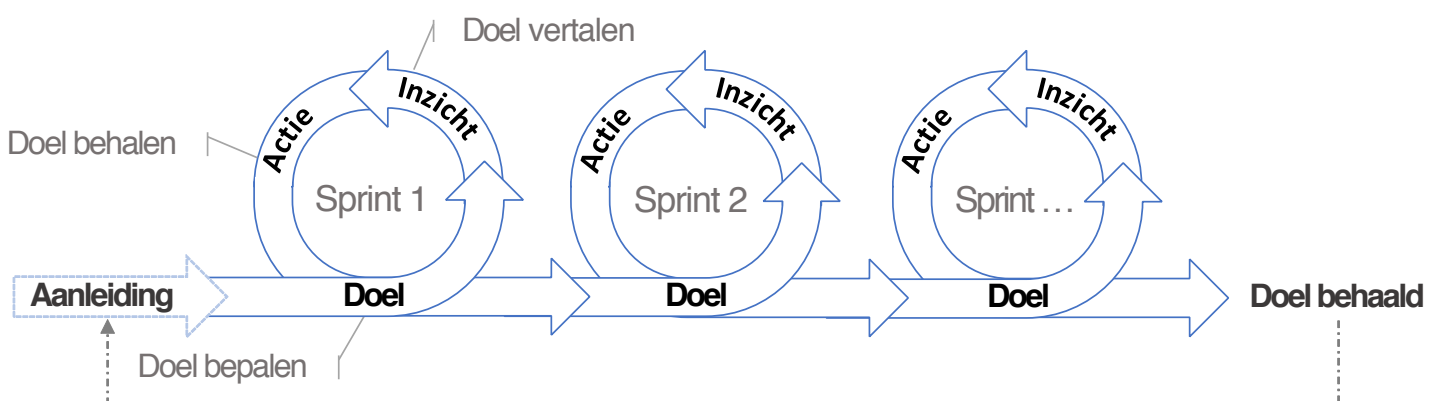
DIA staat voor Doel, Inzicht en Actie. Het is een adaptief procesmodel om als handvat te dienen om loopbaanvragen efficiënt en effectief te beantwoorden (zie figuur 2). Het model combineert de huidige aanpak van loopbaanbegeleiding met de eigenschappen van Agile werken (Beck, et al., 2001) en sluit aan bij belangrijke motivatietheorieën zoals de goal setting theorie van Locke en Latham (Locke & Latham, 1990). De DIA-aanpak kent twee belangrijke uitgangspunten:

Het doel staat centraal, maar hoeft niet uitgewerkt te zijn en mag veranderen. Dit betekent dat:

- Het doel tijdens het hele proces moet kloppen; en dus voortdurend getoetst en indien nodig bijgesteld moet worden.
- Het einddoel van een traject niet (meteen) duidelijk hoeft te zijn, en voortdurend kan en mag veranderen.
- Het "huidige" doel (hoe algemeen ook) leidend is voor wat iemand op een bepaald moment doet; en dus bepalend is voor de gewenste inzichten en bijbehorende acties die ingezet worden.

Het proces is parallel en continu: doel, inzicht en actie zijn niet volgordekelijk maar lopen naast elkaar en grijpen continu op elkaar in. Dit betekent dat:

- Doel, inzicht en actie niet gescheiden zijn in de tijd: met iedere actie doe je bewust of onbewust nieuwe inzichten en ideeën op voor de toekomst.
- De inzichten uit iedere actie het eindresultaat en bijbehorende vervolgacties gericht kunnen maken, maar ook totaal kunnen veranderen.
- De inhoud van een sprint, ofwel de verzameling van (afgesproken) acties binnen een vastgestelde tijd, tijdens de sprint kan en mag veranderen.



Figuur 2. DIA-aanpak

Zo werkt het

Met de DIA-aanpak werk je continu vanuit je doel, aan je doel. Je doet dit altijd in drie zich herhalende stappen die op elkaar ingrijpen en naast elkaar kunnen lopen:

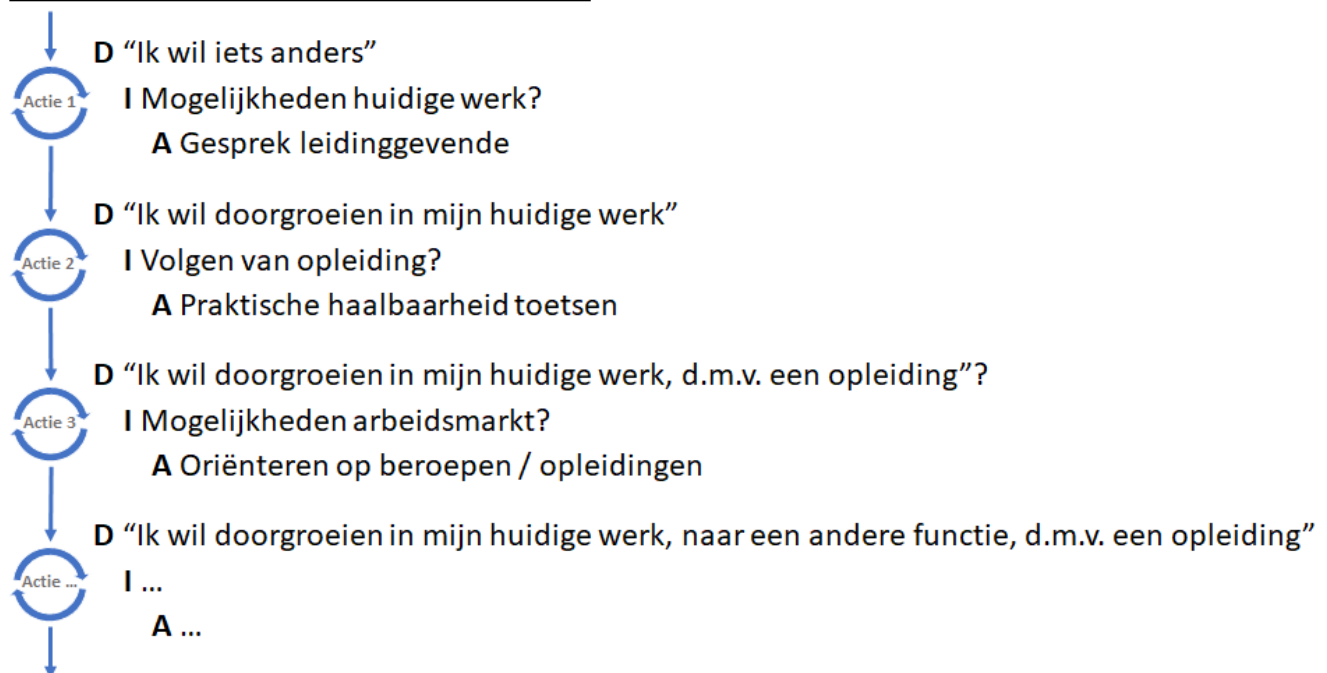
1. Doel: Je doel bepalen (wat wil je bereiken?)
2. Inzicht: Je doel vertalen (wat heb je hiervoor nodig?)
3. Actie: Je doel behalen (welke acties ga je ondernemen?)

Loopbaankeuzes kennen meestal een specifieke aanleiding, wat resulteert in een eerste doel. Een aanleiding kan bijvoorbeeld zijn dat iemand het werk niet meer uitdagend vindt en daarom graag "iets anders wil". Vaak is diegene dan geneigd om direct in oplossingen te denken en in de actiemodus te schieten. In dit geval betekent dat bijvoorbeeld het zoeken naar en solliciteren op een andere baan. Hiermee loopt diegene het risico om (betere) alternatieven over het hoofd te zien. Denk in dit geval aan het doorgroeien in de huidige baan of om eerst een opleiding te volgen en daarna eventueel van baan te wisselen. Om dit te voorkomen staat het onderzoeken en verscherpen van iemand zijn loopbaandoel centraal binnen loopbaanbegeleiding. Binnen de DIA-aanpak is dit niet anders. Wat wel anders is, is dat dit niet een specifieke fase is binnen het proces, maar een zich continu herhalend proces. Dat wil zeggen, vanuit het doel bepaalt iemand de gewenste inzichten en acties (doel vertalen en bepalen), waarbij degene steeds evalueert wat dit betekent voor het doel (doel bepalen). Dragen de inzichten bij om het doel te halen? Of moeten er andere acties ondernomen worden? Of moet het doel bijgesteld worden?

De inzicht-fase is essentieel binnen de DIA-aanpak. Je doel vertalen is in essentie niets anders dan jezelf voortdurend de vraag stellen: wat heb ik nodig om mijn doel te behalen? Het antwoord hoeft lang niet altijd te maken te hebben met zelfinzicht of inzicht in de arbeidsmarkt. Hoewel dit de primaire focus is van loopbaanbegeleiding spelen legio ander persoonlijke- en omgevingsfactoren een even belangrijke rol (Brown & Rector, 2008). Denk bijvoorbeeld aan sollicitatie-angst, bindingsangst, moeite om doelen te stellen, hieraan vast te houden en actie te ondernemen, maar ook aan de impact van een loopbaankeuze op de omgeving en financiële (on)mogelijkheden. De inzicht stap faciliteert het ontdekken en vaststellen van belangrijke (neven)doelen, zoals werken aan zelfvertrouwen en sollicitatievaardigheden. Dit kan tot gevolg hebben dat iemand eerst aan andere doelen moet werken of misschien wel aan meerdere doelen tegelijk moet werken wil iemand écht verder komen. Dit kan dus ook betekenen dat iemand in eerste instantie beter geholpen kan worden door een ander type coach, of onder begeleiding van verschillende professionals met verschillende doelen aan de slag gaat.

Kortom, de inzicht-vraag is dus een belangrijke waarborg dat tijdens het hele traject met de juiste professional, met de juiste acties aan de juiste doelen wordt gewerkt.

Aanleiding: "Ik mis uitdaging in mijn werk"



Doel behaald: Naar tevredenheid werkzaam in nieuwe functie

Figuur 3. Voorbeeld inzet DIA-aanpak

Een voorbeeld

In het genoemde voorbeeld van iemand die "iets anders wil" kan het doel duidelijker gemaakt worden door alle mogelijkheden te verkennen (zie figuur 3). Bijvoorbeeld:

- **Doel vertalen:** nadenken over de mogelijkheden binnen het huidige werk. Doel behalen: een gesprek met de leidinggevende. Doel bepalen: "ik wil doorgroeien in mijn huidige werk".
- **Doel vertalen:** nadenken over het volgen van een opleiding. Doel behalen: nagaan of dit praktisch en financieel kan en of dit wenselijk is. Doel bepalen: "ik kan financieel gezien niet stoppen met werken om een opleiding te volgen. Dus doorgroeien in mijn huidige werk is nog steeds een goede optie, maar ik wil wel graag een opleiding vanuit mijn werk volgen".
- **Doel vertalen:** Nadenken over andere mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Doel behalen: een eerste verkenning van kansrijke beroepen en/of opleidingen die bij de kandidaat passen. Doel bepalen: "Alle kansrijke beroepen lijken te veel

op wat ik nu doe. Voor beroepen die ik écht leuk vind mis ik een stukje werkervaring en opleiding. Maar ik weet nu wel dat ik graag door zou willen groeien naar een andere functie bij mijn huidige werkgever met behulp van een opleiding”.

Op deze manier is de kandidaat vanuit inzicht en actie (ongemerkt) bezig om zijn of haar doel te verscherpen en tegelijk te behalen. Een abstract “gevoelsdoel” zoals “ik wil iets anders” kan op deze manier langzamerhand veranderen in een concreet doel: “ik wil doorgroeien in mijn huidige werk, naar een andere functie, d.m.v. een opleiding”. *Het doel bepalen gaat dus gelijk op met het doel vertalen en behalen.* Dit staat dus haaks op de SMART-methodiek, waarbij het doel direct al in detail gespecificeerd moet worden.

Hoewel in het voorbeeld een mooie lijn is te zien in de vaststelling van het einddoel, hadden dezelfde acties op ieder moment in het proces tot andere doelen en uitkomsten kunnen leiden. Ook kunnen de acties prima in een andere volgorde of naast elkaar lopen. Zo kun je na een zoektocht op internet in eerste instantie constateren dat een opleiding niks voor je is, en na een gesprek met je leidinggevende vaststellen dat dit toch een interessante optie voor je is. Of andersom natuurlijk! Deze Agile toepassing van doel, inzicht en actie sluit hiermee goed aan bij hoe we keuzes maken in ons dagelijks leven. Ook dit is een proces van voortdurende verandering waarbij je doelen stelt, de beste acties uitkiest en uitvoert en op basis daarvan weer verder gaat (Wikipedia, 2018).

Merk ten slotte op dat iemands ontwikkelproces strikt genomen nooit klaar is. Hoewel de loopbaanbegeleiding meestal ophoudt wanneer een kandidaat zijn of haar doel bereikt heeft, zorgen nieuwe werkervaringen voor nieuwe inzichten, en daarmee voor nieuwe aanleidingen en doelen.

De DIA-aanpak: implicaties voor de praktijk

De DIA-aanpak is een andere manier van werken en daarmee in essentie een cultuurverandering. Dit betekent dat het succes van DIA vooral afhangt van hoe het geïmplementeerd wordt binnen de bestaande beroepspraktijk. Een overzichtsstudie naar de implementatie van Agile werken laat zien dat vooral de invoering ervan de nodige uitdagingen, maar ook succesfactoren kent (Dikert, Paasivaara, & Lassenius, 2016). Een aantal van deze succesfactoren kunnen goed vertaald worden naar de context van DIA en loopbaanbegeleiding. Ten eerste is het belangrijk om de DIA-aanpak aan te passen aan de eigen werkwijze en niet andersom. Het kan hierbij zinvol zijn om eerst de bestaande werkwijze in kaart te brengen en hierin vervolgens stapsgewijs de DIA-uitgangspunten in te passen. Daarbij helpt het om niet van alles tegelijk uit te proberen, maar om het simpel te houden en vast te houden aan een eenduidige aanpak. Test deze aanpak eerst uit om zelf te ervaren of en hoe het jou en je kandidaat helpt. Ten slotte is het verstandig om dit eerst uit te proberen bij loopbaanvragen die (nog) erg veranderlijk zijn en bij kandidaten die open staan voor een Agile benadering.

Hoewel de precieze invulling van de DIA-aanpak in iedere context en voor iedere loopbaancoach anders zal zijn kunnen wel een aantal algemene suggesties gedaan worden:

- Focus op wat je wel weet in plaats van wat je niet weet. Concreet: laat het opstellen van een specifiek eindresultaat aan het begin van het traject geen doel op zich zijn. Als de kandidaat nog niet duidelijk weet wat hij/zij wil, kies dan een mogelijk startpunt en ga aan de slag.
- Maak het klein. Er zijn misschien wel tientallen acties die een kandidaat kan ondernemen. Bepaal vanuit het doel de belangrijkste hiervan en laat het inzicht van deze actie(s) leidend zijn voor eventuele verdere acties.
- Overleg op basis van behoefte in plaats van op afspraak. Concreet: probeer te overleggen wanneer een kandidaat dit nodig heeft. Over het algemeen is een kort overleg naar aanleiding van een actie een logisch moment. Zo kun je de kandidaat helpen om zich bewust te zijn van de opgedane inzichten en hoe deze gerelateerd kunnen worden aan het doel. Dit hoeft niet altijd face-to-face, regelmatig digitaal contact kan ook prima werken.
- Laat de kandidaat vrij in de vervolgacties die hij/zij onderneemt. Hoe abstracter het doel, hoe effectiever het is om verschillende acties uit te proberen. En omdat acties elkaar beïnvloeden is het minder efficiënt om deze

op voorhand al exact vast te stellen. Daarnaast faciliteert keuzevrijheid de eigen regie van de kandidaat omdat hij/zij iedere keer zelf moet nadenken over hoe verder te gaan.

Bovenstaand lijstje is verre van volledig en sommige suggesties passen ongetwijfeld niet bij iedere coach of kandidaat. Maar ook hierbij geldt, bekijk het vanuit doelinzicht-actie. Kan je proces met behulp van de DIA-aanpak efficiënter? Welke inzichten vanuit de DIA-aanpak kunnen je hierbij helpen? Hoe zijn deze inzichten om te zetten in acties die bij jou, je begeleidingsstijl en werkwijze, en binnen je organisatie passen?

Auteur: dr. Alfred F. Wagenaar

Arbeids- en organisatie psycholoog & productmanager bij Jobport



empower employability

Verwijzingen

- Balaji, S., & Murugaiyan, M. S. (2012). Waterfall Vs V-Model Vs Agile: A comparative study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 26-30. Opgehaald van <https://www.jitbm.com/Volume2No1/waterfall.pdf>
- Bauer, T. K., & Bender, S. (2004). Technological change, organizational change, and job turnover. *Labour Economics*, 11(3), 265-291. doi:<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2003.09.004>
- Beck, K., Beedle, M., bennekum, A. v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). *Principles behind the Agile Manifesto*. Opgeroepen op 9 14, 2018, van [aligemanifesto.org](http://agilemanifesto.org): <http://agilemanifesto.org/principles.html>
- Brown, S. D., & Rector, C. C. (2008). Conceptualizing and Diagnosing Problems in Vocational Decision Making. In S. D. Brown, & R. W. Lent, *Handbook of Counseling Psychology* (pp. 392-393). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 6 20). Opgeroepen op 9 13, 2018, van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/25/pensioenleeftijd-werknemers-met-5-maanden-gestegen>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, September 12). *Werkzame beroepsbevolking; positie in de werkkring*. Opgehaald van [www.cbs.nl](https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82646NED/table?ts=1536148832852): <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82646NED/table?ts=1536148832852>
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*(119), 87-108. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Dols, R. (2011). De toolkit van de loopbaancoach. *Loopbaanvisie*(2). Opgehaald van <http://www.dols-consult.nl/publicaties/documents/Detoolkitvandeloopbaancoach.pdf>
- Dyba, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833-859. doi:<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
- Gielen, A. C., & Schils, T. (2014). *Non-Standard Employment Patterns in the Netherlands*. Bonn, Germany: IZA.
- Goerg, S. J. (2015). Goal setting and worker motivation. *IZA World of Labor* (178), 1-10. doi:[10.15185/izawol.178](https://doi.org/10.15185/izawol.178)
- Greenhaus, J., Callanan, G., & Godshalk, V. (2010). Intersection of work and family roles: Implications for career management. . In *Career Management* (pp. 286-319). Thousand Oaks CA: Sage.
- King, J. (2016, 4 21). *Jared King's "The History of Software"*. Opgeroepen op 9 13, 2018, van [saylor.org](https://learn.saylor.org/mod/page/view.php?id=12353): <https://learn.saylor.org/mod/page/view.php?id=12353>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2015). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. Opgehaald van <http://>

cmaleadershipconsultants.com/wp-content/uploads/2015/02/New-directions-in-goal-setting.pdf

- Manjunatha. (2015, 9 14). *SDLC Models and Comparison between Waterfall Vs Agile Models*. Opgehaald van winwire: <https://www.winwire.com/sdlc-models-and-comparison-between-waterfall-vs-agile-models/>
- Poiesz, T. (2015, 10 8). *SMART of stupid?* Opgeroepen op 9 13, 2018, van TIAS: <https://www.tias.edu/kennisgebieden/detail/health/detail/smart-of-stupid>
- Semeijn, J. (2016). *Loopbanen op weg naar duurzaamheid; over paden, hobbels en gidsen*. Amsterdam. Opgehaald van https://www.ou.nl/documents/40554/111670/6316273_Oratie_Judith_Semeijn_2016.pdf/314d102b-9fd7-40fb-ae31-8598d67a48d6
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Smartsheet. (sd). *What's the Difference? Agile vs Scrum vs Waterfall vs Kanban*. Opgeroepen op 9 13, 2018, van Smartsheet: <https://www.smartsheet.com/agile-vs-scrum-vs-waterfall-vs-kanban>
- Sociaal-Economische Raad. (2018). *De economische waarde van arbeidsmigranten uit Midden- en Oost-Europa voor Nederland*. Amsterdam: Sociaal-Economische Raad.
- Sociaal-Economische Raad. (2018). *De vele kanten van banen combineren*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad. Opgehaald van https://www.ser.nl/nl/~media/db_adviezen/2010_2019/2018/banen-combineren.ashx
- Spitz-Oener, A. (2006). Technical Change, Job Tasks, and Rising Educational Demands: Looking outside the Wage Structure. *Journal of Labor Economics*, 24(2), 235-270. doi:10.1086/499972
- Vuuren, T. V., Caniëls, M., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.
- Wagenaar, A. F. (2013). *Temporary work and health & well-being: A two-way street?* Vianen: Uitgeverij Boxxpress. Opgehaald van http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=210
- Wikipedia. (2018, 7 1). *Agile-softwareontwikkeling*. Opgeroepen op 9 13, 2018, van Wikipedia: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Agile-softwareontwikkeling>
- Wikipedia. (2018, 9 9). *Decision-making*. Opgeroepen op 9 14, 2018, van Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Decision-making>
- Wikipedia. (2018, 8 90). *SMART-principe*. Opgeroepen op 9 13, 2018, van Wikipedia: <https://nl.wikipedia.org/wiki/SMART-principe>