GIDS

VOOR PERSONEELSMANAGEMENT

jaargang 86 nr. 5 mei 2007

De kracht van oud

Thema Persoonlijke ontwikkeling

Lennard Boogaard (Unilever): van mandekking naar zoneverdediging / HRD / Sourcing / ...

Kluwer
a Wolters Kluwer business

Fotografie: Cavell Blood

Help, de coach verzuipt!

MATRIXMODEL VEREENVOUDIGT COACHING

Effectief coachen is geen gemakkelijke opgave. Vaak ontbreekt het zowel coach als cliënt aan duidelijkheid omtrent de werkelijke problemen, en daardoor wordt het moeilijk een strategie te bepalen. Een matrixmodel kan uitkomst bieden. Het geeft duidelijkheid over de beginsituatie van de cliënt en laat hem – en zijn coach – zien waar hij naartoe moet werken.

door Juni Daalmans

Het woord coachen is helaas verworden tot een containerbegrip met zeer uiteenlopende betekenissen en methodieken. Dit artikel biedt een referentiekader dat een aantal vormen ten opzichte van elkaar plaatst. Daarbij maak ik gebruik van twee basisdimensies – competenties en referentiekader – die tezamen effectief gedrag vormen.

Een competentie is het geheel van kennis en vaardigheden, ingebed in attitude, dat nodig is om een rol te kunnen uitvoeren, en het referentiekader is het geheel van mentale modellen dat voor de rolinvulling relevant is. Het referentiekader omvat alle facetten van betekenisgeving, zoals het maken van probleemdefinities, het analyseren van mogelijke oorzaken, alsmede de modellen op basis waarvan keuzes voor oplossingsrichtingen worden gemaakt.

De basisvraag van een coach is dan ook of gebrek aan effectiviteit wordt veroorzaakt door een gebrek aan competenties en/of door een gemis aan passend referentiekader. Deze twee dimensies zijn onafhankelijk van elkaar en vormen een matrix waarin elke vraag gepositioneerd kan worden. De matrix beschrijft vier ontwikkelingsniveaus die hier verder worden uitgewerkt (zie figuur 1).

- *Ontwikkelingsniveau A: "ik weet niet waar te beginnen".*
  Deze situatie doet zich voor als de betrokkene nieuw is in de functie, als hij een nieuwe rol heeft gekregen of als de rol plotseling sterk in beweging is. Betrokkene heeft dan noch de gewenste set competenties, noch een gedegen referentiekader. Niet duidelijk is

hoe een probleem aan te pakken, noch welke indicatoren relevant zijn in het kiezen van een aanpak. Het gehele veld moet nog verkend worden.

- *Ontwikkelingsniveau B: "ik moet het eigenlijk kunnen, maar ik overzie het niet".*
  Deze situatie doet zich vooral voor als de rol op een andere plaats met succes is vervuld, of als de rol bekend is maar de situatie zich drastisch gewijzigd heeft. Eén-op-één herhalen van de oude oplossingsmethodes werkt niet meer. Betrokkene is gebaat bij het leren doorgronden van de nieuwe werkcontext en het leren zien op welke wijze hij de realiteit interpreteert. Het vernieuwen of het aanvullen van het referentiekader staat voorop.
- *Ontwikkelingsniveau C: "ik weet goed wat aan de hand is, maar ik mis het vermogen om het op te lossen".*
  Deze situatie doet zich voor als betrokkene een goede analyse kan maken van zowel de situatie, de problematiek als de oplossingsrichting, maar de competenties mist om zijn strategie ook daadwerkelijk uit te voeren. Delegeren of uitbesteden kan een oplossing zijn, maar het jezelf eigen maken van de competenties is vaak het beste.
- *Ontwikkelingsniveau D: "ik denk dat ik het aan kan, maar wil graag mijn overwegingen tegen het licht houden".*
  Dit is het segment waar coaches naartoe werken. Betrokkene doorziet de situatie en bezit de competenties om ernaar te handelen. Aangezien een rol nooit statisch is en zowel het systeem als de context waarbinnen het systeem functioneert continu veranderen, blijft het scherp houden van het eigen referentiekader een permanente bezigheid.

Fig. 1 **Vier ontwikkelingsniveaus in de maxtrix**

competentie	sterk	B. betrokkene heeft wel de competenties om soortgelijke problemen op te lossen, maar weet zich geen raad in deze situatie.	D. betrokkene heeft een adequate kijk op het probleem en beschikt over de competenties om dat op te lossen.
	zwak	A. betrokkene heeft niet de competenties om het probleem op te lossen en overziet de problematiek niet.	C. betrokkene heeft een adequate kijk op het probleem, maar mist de competenties om het op te lossen.
ontwikkelingsniveaus		zwak	sterk
		referentiekader	

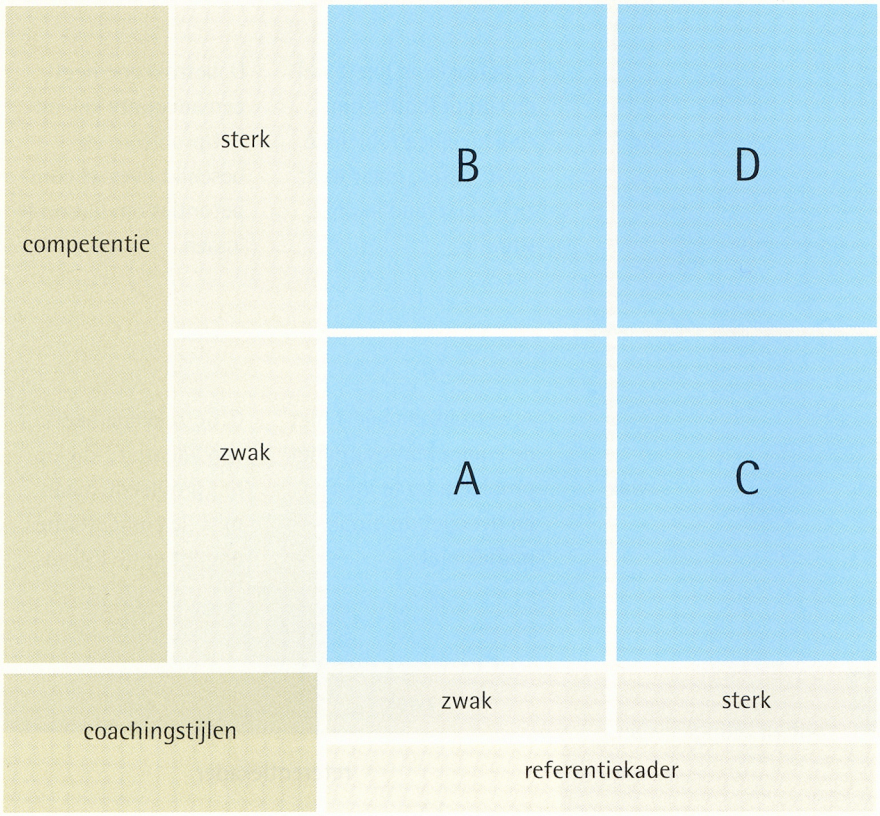
Meester-gezelverhouding

Elk ontwikkelingsniveau heeft een meest passende manier van coaching. De twee dimensies die het ontwikkelniveau kenmerken geven ook de twee dimensies van de coach aan.
De eerste dimensie, het gebrek aan competenties, vraagt om het aanleren van die competenties. In de grafiek is dit met een blauwe kleur aangeduid. De coach moet minimaal zicht moet hebben op die competenties en moet ze vaak ook zelf bezitten. De coach draagt competenties over, hij is de expert en er ontstaat een meester-gezelverhouding. De coach geeft, de cliënt ontvangt. Een coach die niet deskundig is in een vakgebied heeft weinig te bieden als de cliënt een competentievraag in dat vakgebied heeft. Gelukkig voor de coach zijn nogal wat rollen meer algemeen van aard zoals de rol van leider of van MT-lid. Het aanpassen van het referentiekader vraagt om een geheel andere invalshoek. De coaching is gericht op de manier waarop de cliënt de realiteit waarneemt, op de aannames en mentale modellen die ten grondslag liggen aan het handelen in de rol. Bewustwording staat hier centraal. Mensen zijn in staat om hun referentiekader te veranderen als ze die verandering begrijpen en willen. Bewustwording van het eigen referentiekader (*unfreezing*) is hiervoor een voorwaarde. De coach zet aan tot hardop nadenken over en het verwoorden van een vaak impliciet denkkader. Dit vraagt om onbevangenheid, inlevingsvermogen en sensitiviteit van de coach. De coach helpt de cliënt vervolgens dit kader te toetsen. Inconsistenties en blinde vlekken worden zo zichtbaar. Incidenteel kan een cliënt stukjes referentiekader van een coach adopteren. Suggesties waarbij de cliënt denkt 'ja natuurlijk, waarom heb ik daar zelf niet aan gedacht' (*eye opener, aha Erlebnis*) worden direct opgenomen in het eigen referentiekader. Doorgaans is een zelfstandig verworven referentiekader echter het enige dat volledig integreert in het denken van de cliënt.

Vier coachingstijlen

Op basis van figuur2 kunnen vier verschil-

Fig. 2 **Twee basisdimensies, vier coachingstijlen**



lende leerpaden worden benoemd, die ieder een eigen coachingstijl kennen.

1. De stap van A naar D, het aanleren van competenties èn het verkrijgen van een passend referentiekader, wordt gestimuleerd door de coachingstijl *Mentoren*.
2. De stap van C naar D, het aanleren van competenties, door de coachingstijl *Trainen*.
3. De stap van B naar D, het verkrijgen van een passend referentiekader, door de coachingstijl *Reflecteren*.
4. Het optimaliseren van D, het actualiseren en toetsen van de juiste mix van competenties en referentiekader, wordt gestimuleerd door de coaching-stijl *Filosoferen*.

Uitgewerkt zien de coachingstijlen er als volgt uit:

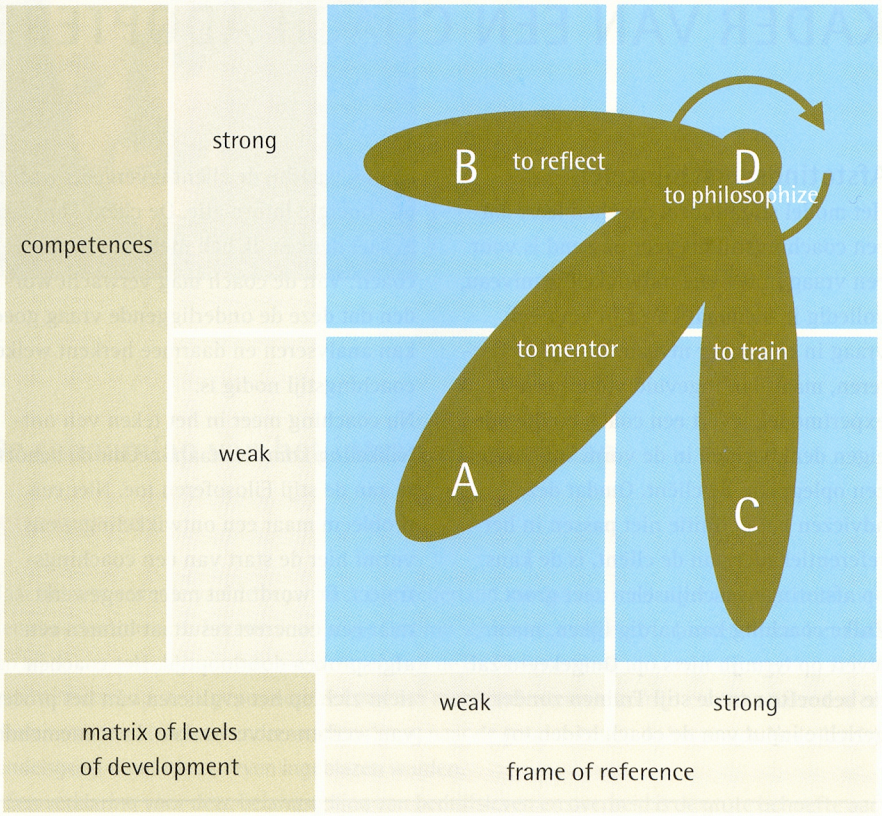
1. *Mentoren, van ontwikkelingsniveau A naar D.*
   Bij de cliënt is sprake van een nieuwe of sterk veranderde rol. Dat vraagt om een exploratie van die rol en van het gebied waarin die vervuld wordt. Het referentiekader is nog pril. Er is nog weinig besef over welke informatie belangrijk is en welke niet. Ook het inzicht in welke competenties bij welke problematiek nodig zijn, moet zich nog ontwikkelen. De coachingstijl Mentoren kenmerkt zich door een sturende rol waarin de coach de cliënt helpt het rolgebied in kaart te brengen. De coach kan door middel van gerichte vragen en aanwijzingen de cliënt de rol laten verkennen. Bruikbare sets vragen zijn te vinden in de STAR-analyse (Situatie, Taak, Activiteit en Resultaat) of de Engelstalige CATWOE (Customer, Actor, Transformation process, Weltanschauung, Owner en Environmental constraints). Voor ontbrekende competenties wordt een leertraject uitgezet. De coach als mentor lijkt nog het meest op het archetype van de gildemeester.
2. *Reflecteren, van ontwikkelingsniveau B naar D.*
   Als de cliënt beschikt over de nodige competenties en desondanks vastloopt in het vervullen van een rol, wordt de focus gelegd op diens referentiekader. De invulling van de rol in het werksysteem wordt onderzocht en verhelderd. Dit onderzoek richt zich onder andere op het doel van het werksysteem, de te verwachten toegevoegde waarde en de (interne en externe) dynamieken waarmee rekening gehouden moet worden. Ook de match tussen de cliënt en zijn rol wordt getoetst. Wat biedt de rol en wat wil de cliënt met deze rol verwezenlijken? Tenslotte wordt ingegaan op de manier waarop de cliënt zijn concrete opdrachten interpreteert. Welke probleemdefinities worden gehanteerd en welke normen, waarden en denkbeelden liggen hieraan ten grondslag? Het probleem wordt opnieuw in kaart gebracht. Bewustwording staat hierin centraal.
   De coach kan dit proces bevorderen door hypotheses in te brengen die door de cliënt worden getoetst. De cliënt leert zo de realiteit op meerdere manieren te 'lezen'.
3. *Trainen, van ontwikkelingsniveau C naar D.*
   Als de cliënt een redelijk goed beeld

HET AANPASSEN VAN HET REFERENTIEKADER VRAAGT OM EEN ANDERE INVALSHOEK

heeft van zijn rol, zijn werksysteem en zijn context, en bovendien redelijk goed kan aangeven welke competenties hij mist, dan staat het verkrijgen van die competenties centraal. Door gerichte aanwijzingen, instructie en oefeningen kan de coach de cliënt begeleiden op het pad van het verkrijgen van competenties. Deze coachingsessies kunnen eventueel plaatsvinden op kantoor van de cliënt, om daarmee het *training on the job*-karakter te versterken. De coach heeft zelf deze competenties of weet goed wat die competenties inhouden of wie kan helpen die te verkrijgen. Niet zelden is de coach hier een model voor het gewenste gedrag.

4. *Filosoferen, het optimaliseren van D.* Ook zij die goed functioneren kunnen de behoefte voelen om van tijd tot tijd te reflecteren op hun eigen werkwijze. Sommige overwegingen zijn niet makkelijk te delen met collega's zonder dat dit de werksituatie of de werkrelatie beïnvloedt. Zo ontstaat het gezegde *it's lonely at the top*. Het bespreken van thema's met een coach heeft een ordenende werking. Dingen vallen meer op hun plaats, twijfels krijgen een naam. Als overwegingen worden verwoord, worden ze ook meer tastbaar en daarmee hanteerbaar. Executive coaching wordt dan ook vaak als een weldaad ervaren. De coachingstijl Filosoferen vraagt om een lege geest. Het is een onbevangen ontmoeten. Filosoferen is als een wandeling door het referentiekader van de cliënt. De coach voegt niets toe, hij verhoogt slechts het bewustzijn, waardoor zaken in een ander licht komen te staan.

Fig. 2 **Twee basisdimensies, vier coachingstijlen**



De praktijk

Een marketingmanager meldt zich met zijn zorgen omtrent een aankomende burn-out. Hij is altijd veel te vroeg wakker, slaapt daardoor weinig en kan zich slecht concentreren. Hij maakt lange dagen. Zijn baas is tevreden over zijn prestaties. De eerste analyse leert dat de cliënt een zwak beeld heeft over de essentie van zijn werk. Hij pakt alles aan met hetzelfde enthousiasme en vindt het moeilijk werk te laten liggen. Er is geen differentiatie in belang, hij reageert vooral op urgentie en durft moeilijk nee te zeggen. Hij zegt wel enkele principes van time management te kennen, maar bij navraag blijkt hij ze amper toe te passen.

Een eerste analyse leert dat zowel het referentiekader (essentie van het werk) als de competenties (time management, assertiviteit) onder de maat zijn. In dit model is sprake van een type A ontwikkelingsniveau. In overleg wordt besloten parallel aandacht te besteden aan doelen stellen (het onderlinge belang leren kennen, van A naar C) en het toepassen van de principes van time management (competenties aanleren, van A naar B). De coach is afwisselend reflecterend ('benoem jij nu eens jouw belangrijkste vijf taken') of sturend en trainend ('lees deze twee boekjes en stel een actieplan op').

De doelen worden geconcretiseerd, de taken geordend op basis van prioriteit en de dag wordt gestructureerd. De cliënt ontpopt zich als een vlijtige leerling, krijgt veel meer structuur en daarmee ook veel meer werk gedaan. De hoeveelheid werkuren zakt echter niet. De competenties lijken grotendeels op orde. Daarop besluiten beiden meer aandacht de besteden aan de rol van werk in het leven van de cliënt en aan de gewenste positie van de manager in het bedrijf. Dit is verder werken aan het referentiekader, de stap van B naar D. De cliënt wordt zich ervan bewust dat hij al zijn hele leven een enorme drang heeft zich te bewijzen en steeds bezig is autoriteitsfiguren te behagen. Pas als hij ontdekt wat hij graag zelf wil, vindt hij de energie om het werk meer naar zijn eigen hand te zetten. Op het eind van het traject, als alles weer naar wens lijkt te lopen, ontstaat een nieuwe vraag, 'doe ik wel het werk dat echt bij me past?' Samen besluiten ze nog enige tijd te besteden aan deze vraag (D-interventie).

INCIDENTEEL KAN EEN CLIËNT STUKJES REFERENTIE-KADER VAN EEN COACH ADOPTEREN

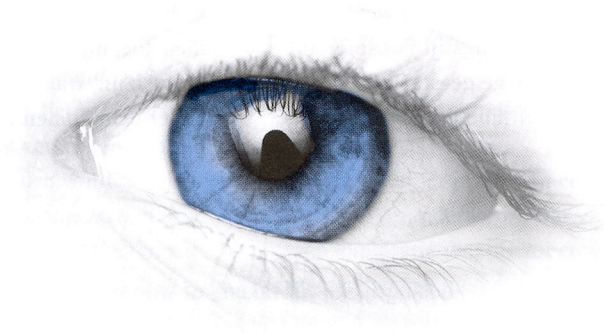
Afstotingsverschijnselen

Het model situationeel coachen leert dat een coachingstijl die zeer passend is voor een vraag in het ene ontwikkelingsniveau, volledig inadequaat kan zijn voor een vraag in een ander niveau. De stijl Reflecteren, maar dan ingevuld vanuit een expertmodel, levert een coach op die zijn eigen denkbeelden in de vorm van adviezen oplegt aan de cliënt. Omdat deze adviezen per definitie niet passen in het referentiekader van de cliënt, is de kans op afstotingsverschijnselen zeer groot. Zulke coaching kan aardig lijken, maar levert op termijn niets op. Omgekeerd zal de behoefte aan de stijl Trainen zonder gerichte input van de coach leiden tot gedrag waarbij de cliënt tevergeefs wacht op concrete informatie. De cliënt kan dan al snel denken 'ik heb niets aan deze coach'. Van de coach mag verwacht worden dat deze de onderliggende vraag goed kan analyseren en daarmee herkent welke coachingstijl nodig is.

Nu coaching meer in het teken van ontwikkeling komt te staan, neemt de behoefte aan de stijl Filosoferen toe. Niet een probleem maar een ontwikkelingswens vormt hier de start van een coachingstraject. Er wordt niet meer toegewerkt naar een concreet resultaat binnen een afgesproken doorlooptijd. Het coachen richt zich op het evalueren van het proces van werken en verwerken. In toenemende mate kiezen ervaren managers ervoor hun manier van werken met enige regelmaat eens tegen het licht te houden bij een coach die geen inhoudelijke betrokkenheid of belang heeft. Executive coaching wordt daarmee een geïntegreerd onderdeel van het werkproces, als een soort mentaal bad dat van tijd tot tijd genomen wordt om weer fris tegen het werk aan te kijken.

J.M.T. Daalmans is directeur van Daalmans Organisatieontwikkeling
juni@daalmans.nl

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Opleiden en ontwikkelen.



hr advies
psychologische dienstverlening
e-assessment & e-development
trainingen & workshops
interim professionals

Oog voor resultaat, gevoel voor mensen

Succesvolle organisaties herken je aan hun HR-beleid. Meurs HRM helpt organisaties optimale resultaten te bereiken met oplossingen die blijvend werken. Onze adviseurs werken vanuit gedeelde kennis en visie. En in hun dagelijks werk zijn ze verrassend praktisch. Wij stellen ons eerlijk, flexibel, pragmatisch en betrokken op.

Naast hr advies heeft Meurs HRM een ruim aanbod van producten en diensten op het gebied van human resources. U kunt bij ons terecht voor assessment & coaching, trainingen & workshops, maar ook voor e-assessment & e-development en portfoliosystemen. Wij helpen u zicht te krijgen en te houden op uw koers en uw mensen. Ook biedt Meurs HRM interim professionals voor diverse HR-vraagstukken.

MEURS

Voor meer informatie kunt u contact met ons opnemen op tel. (0348)48 75 00 www.meurshrm.nl