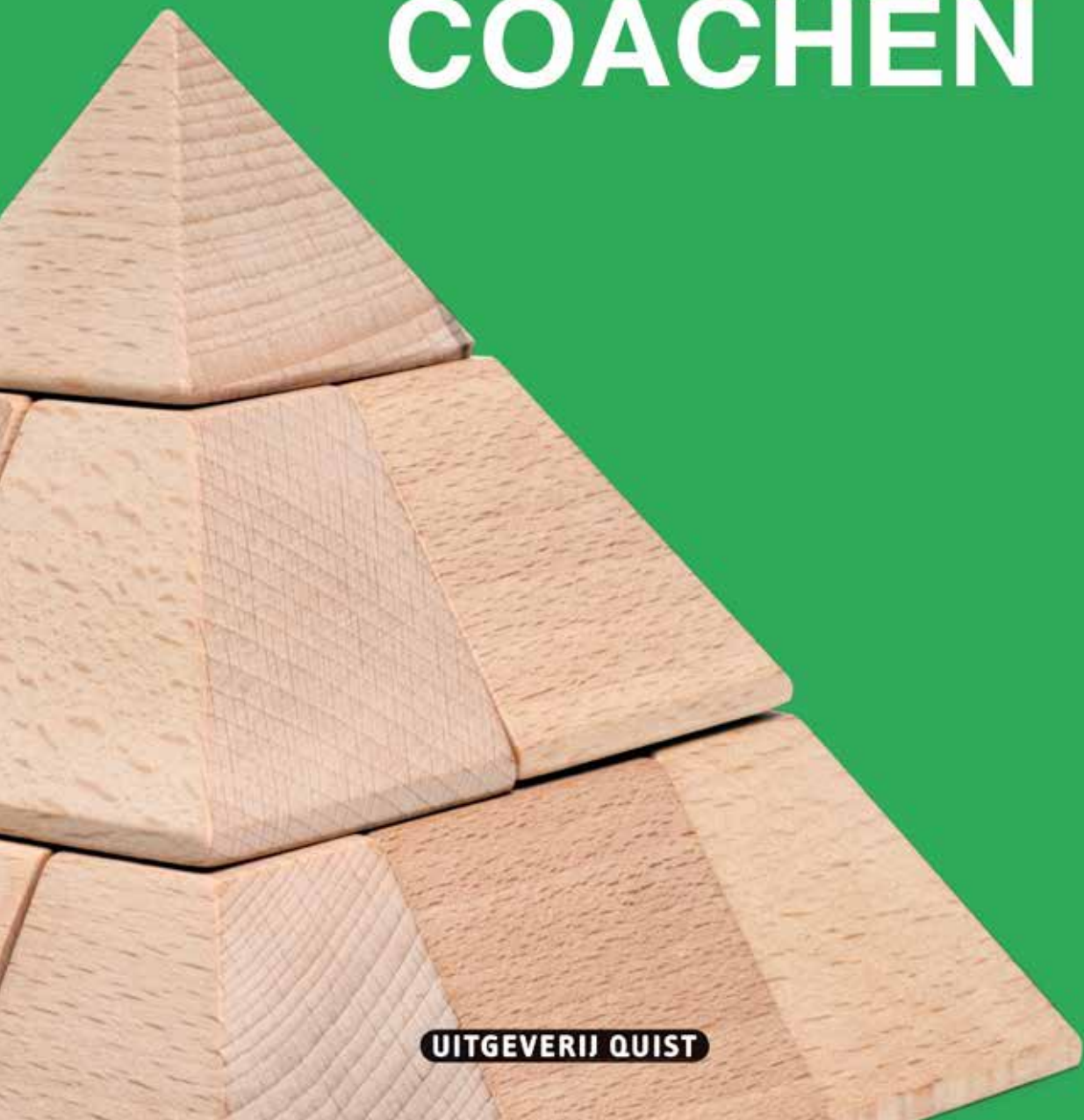


Roger Lenssen

SMART

resultaat- en functiegericht

COACHEN



UITGEVERIJ QUIST

SMART

resultaat- en functiegericht coachen

Voor meer informatie en bestellingen:

Uitgeverij Quist

Postbus 1061

2260 BB Leidschendam

Tel. 070-3270068

info@quist.nl

www.quist.nl

Roger Lenssen

SMART

resultaat- en functiegericht

COACHEN

2

Uitgegeven door: Uitgeverij Quist, Leidschendam
Omslagontwerp en vormgeving: jacky-o
Opmaak: Sandra Bovendeaard
Tekstcorrectie: Richard Heeres

Copyright © 2015 Uitgeverij Quist, Roger Lenssen

2^e druk, juni 2015

ISBN 978-90-77983-69-0
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt, in enige vorm, of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

VOORWOORD

Niet iedere coach is een manager. Maar iedere manager behoort wel een coach te zijn!

Al jaren denken we met een aantal adviseurs, werkzaam bij Smart Group, na over SMART-resultaat- en functiegericht coachen. In de praktijk werkt een deel van hen al jaren op deze manier. We hebben er veel lol in en zijn elke keer, samen met de gecoachte en de opdrachtgever, weer verheugd over het geboekte succes. In dit boek nemen we u stap voor stap mee in het proces van SMART-resultaat- en functiegericht coachen. We willen u deelgenoot maken van een manier van coachen die erop gericht is de gecoachte beter op zijn vakgebied te laten functioneren. Uiteraard staan we ook stil bij het feit dat iemand door persoonlijke omstandigheden niet toekomt aan zijn persoonlijke vakontwikkeling (professionalisering).

Als babyboomer heb ik het geluk gehad mijn loopbaan te starten in een periode waarin we nog met één been leefden in de wereld van leerling, meester en gezelschap en met het andere been al heel voorzichtig in de wereld van kennis, kennis en nog eens kennis. In 1965 startte ik als leerling tegen het riant uurtarief van 1,68 gulden, omgerekend 0,76 euro. Kom daar vandaag de dag nog maar eens om! Het was een schijntje, maar achteraf gezien had het een enorm voordeel. Omdat ik de baas bijna niets kostte, was hij bereid veel tijd te steken in mijn begeleiding. Dat rendeerde op de korte termijn, maar zeer zeker ook op de lange termijn. Eveneens drong men er sterk op aan dat je je verder ging scholen.

Nederland zat toen midden in de wederopbouw. Ouders waren ervan overtuigd dat studeren een van de manieren was waardoor hun kinderen het beter konden krijgen dan zichzelf. Men maakte dan ook massaal gebruik van studiemogelijkheden. Na werktijd zag je hele hordes jongeren op hun fiets weer naar een of andere school gaan. Het leren in de praktijk en gecoacht worden door een baas of oudere vakman werd aangevuld met studie, meer kennis vergaren. Terugkijkend is dit voor mijn ontwikkeling van onschatbare waarde geweest. Baas en collega's stoppen veel tijd in mij. En ik, en daar was ik dus echt niet alleen in, beseftte dat als ik hogerop wilde komen, ik daarvoor zelf veel moest doen.

In die tijd stond iedereen meer stil bij een vak leren en daarin goed worden dan bij het fenomeen 'zit iemand wel goed in zijn vel?'. De sociale, communicatieve en emotionele componenten verwaarloosde men. Het ging er primair om dat je vakkennis en vaardigheden opdeed om goed te worden in je vak. Al het andere was daaraan ondergeschikt. Gelukkig leven we nu in een heel andere tijd. Steeds meer zijn we ons ervan bewust dat persoonlijk geluk niet alleen afhankelijk is van goed zijn in je vak, maar ook alles te maken heeft met jezelf en hoe je in het leven en de omgeving staat. Heel veel coachingsmethoden en therapieën beogen de gecoachte onder andere te leren omgaan met situaties, keuzes te leren maken en te leren in balans te zijn.

Er bestaat een keur aan soorten coaches. Alleen al binnen Smart Group hebben we re-integratieadviseurs/-coaches, mobiliteitsadviseurs/-coaches en loopbaancoaches. En dan zijn er ook nog de aan Smart Group verbonden contractanten (freelancers), die allen hun 'eigen' coachingsmethoden toepassen voor de verschillende doelgroepen. Soms heeft het er de schijn van dat er evenveel coaches als medewerkers zijn. Ik ben er een groot voorstander van om daarin weer meer evenwicht te brengen.

In de afgelopen vijftien jaar heb ik, samen met een aantal getrouwen binnen Smart Group, een coachingsmodel ontwikkeld dat recht doet aan beide facetten van de medewerker: de medewerker als vakman en de medewerker als persoon. In dit boek leggen we vooral de nadruk op het eerste facet. Ook zorgen we dat de gecoachte zich meer en beter ontwikkelt als vakman. De beschreven methoden en instrumenten zijn alle ontwikkeld binnen Smart Group. Deze hebben overeenkomsten met methoden en instrumenten die men elders in de coachingswereld gebruikt. Maar de wijze waarop wij het SMART-resultaat- en functiegericht coachen vorm geven, durf ik uniek te noemen.

Ik wil mijn collega's Albert Fletterman, Alfons Giliam en Henriëtte Kikken, maar ook alle andere collega's die binnen Smart Group hieraan de laatste jaren vorm hebben gegeven, danken voor hun tomeloze inzet en doorzettingsvermogen om van SMART-resultaat- en functiegericht coachen een succes te maken. Aan mij de eer om daarvan een geheel te maken, dat ik overigens met heel veel plezier heb gedaan. Een bijzonder woord van dank aan Mary van der Sangen die elk moment weer klaar stond om er zorg voor te dragen dat het manuscript op tijd en puik voor elkaar was.

Roger Lenssen

Vught, 10 november 2010

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	II
2.	Smart-visie met betrekking tot coachen	13
2.1	Historisch perspectief	14
2.2	Ontstaan van coachen als vak	16
2.3	SMART-visie	18
2.3.1	Onafhankelijk zijn binnen afhankelijkheid	20
2.3.2	Employability	20
2.3.3	Vliegertje-wiebertje	23
2.3.4	8C-concept	25
2.3.5	De 7 V's als uitgangspunt van SMART-resultaat- en functiegericht coachen	27
2.4	Waarmee moet je tijdens de voorbereiding rekening houden?	29
2.5	Coachen is communiceren	30
3.	SMART-filosofie rond coaching beeldend vastgelegd	33
4.	Primaire proces van SMART-coachen	37
4.1	Verkennen	38
4.2	SMART-assessment	39
4.3	Vaststellen SMART-doelen en het daaraan gekoppelde plan van aanpak	40
4.4	Coaching (inclusief evaluaties)	43
5.	SMART-assessment en affiniteitenmeting	45
5.1	Functieprofiel	45
5.2	Benodigde kennis, vaardigheden en attitudes (KVA) vaststellen	47
5.3	Competentieprofiel vaststellen	48
5.3.1	Competentieprofiel	48
5.3.2	Volgorde samenstelling competenties	49
5.3.3	Waaruit bestaat een competentie?	50
5.3.4	Norm per competentie	51
5.3.5	Meetlat voor de competenties visie en beleid	52

5.3.6	Competentieprofiel (inclusief vastgestelde norm per competentie)	54
5.4	Een SMART-assessment afnemen	54
5.5	Rapportage assessment (inclusief coachingsplan)	56
5.5.1	Voorbeeld uitwerking van een assessment	57
5.5.2	Wat kun je zien aan een affiniteitenmeting?	63
5.6	Terugkoppeling rapportage inclusief conceptplan van aanpak	66
6.	Het coachingsproces	69
6.1	Aantal condities vooraf	70
6.2	Noodzaak en noodzaakbeleving om te werken aan de ontwikkeling	70
6.3	Is coachen een wondermiddel?	72
6.4	Coachen en situationeel leiderschap	75
6.5	SMART-coachingsdriehoek	77
6.6	Het assessment en coachingscontract als start van het coachingsproces	78
6.6.1	Assessment	78
6.6.2	SMART-coachingscontract	78
6.6.3	Alvorens op pad te gaan	80
6.7	Coachingsproces	81
6.7.1	Start coachingsproces	81
6.7.2	De te ontwikkelen competenties	81
6.7.3	Opletpunten bij coachen aan de hand van het lente-, zomer-, herfst- of wintertype	82
6.7.4	Opletpunten bij coachen aan de hand van de leerstijlen van Kolb	85
6.7.5	De antilopestrategie	87
6.7.6	Coachingsrol en coachingsintensiteit	88
6.7.7	Wie kan er nog meer bij een coachingsproces betrokken worden?	91
7.	SMART-resultaat- en functiegericht coachen	93
7.1	Visie en beleid	93
7.2	Managen	96
7.3	Klantgerichtheid	101

8.	Eisen aan de SMART-coach	105
8.1	Kennis, vaardigheden en attitude van de SMART-coach	106
8.1.1	Kennis	107
8.1.2	Vaardigheden	108
8.1.3	Attitude	109
8.2	De SMART-resultaat- en functiegerichte coach	112
8.2.1	SMART-resultaat- en functiegericht coachen op individuele basis	112
8.2.2	SMART-resultaat- en functiegericht coachen als onderdeel van het totale HRM-beleid	119
9.	Instrumenten voor de SMART-coach	127
9.1	Smart-filosofie (POM-perspectief-verhaal)	128
9.1.1	Het bieden van perspectief	128
9.1.2	POM	131
9.1.3	Ombouw, afbouw, opbouw	136
9.2	Beleidsplanningsmodel	142
9.3	Het Kaak-model	150
9.4	De dominante leerstijlen van Kolb	153
9.5	De vraag achter de vraag: via betekenis naar de kern	155
9.5.1	Ik ben het slachtoffer	155
9.5.2	Ik ben de schepper	159
9.6	Coachen in het hier en nu: wat zegt dat over daar en dan?	164
9.7	Enneagram	168
9.8	Coachingslocatie	171
9.9	Van informatie via communicatie naar mobilisatie	172
9.9.1	Hoe kom je van informatie via communicatie naar mobilisatie (op individueel niveau)?	172
9.9.2	Waarom werken met succesgebieden, succesfactoren en kritische succesfactoren?	172
9.9.3	Informatie	173
9.9.4	Succesgebieden	174
9.9.5	Succesfactoren (per succesgebied)	175

9.9.6 Kritische succesfactoren	176
9.9.7 Hoe werkt het systeem in de praktijk	177
9.9.8 Game om te komen van informatie via communicatie naar mobilisatie (op afdelingsniveau)	178
9.10 Welke modellen/instrumenten pas ik wanneer toe?	181

Bijlagen

I Lijst van competenties die volledig zijn uitgewerkt op meetlatten	185
II Aantal competenties die volledig zijn uitgewerkt op een meetlat	191
III Coachen per competentie: van een 2, 2 1/2 naar een 3	197
IV.a Vragenlijst voor het bepalen van de dominante leerstijl	211
IV.b Scorelijst met betrekking tot het bepalen van de dominante leerstijl	219
IV.c Voorbeeld uit de affiniteitentest met betrekking tot de dominante leerstijlen	223
V Coachingsvaardigheden, hoe en wat	224

Literatuur	227
------------	-----

1. INLEIDING

*Het grootste geschenk dat een manager zichzelf kan geven,
is tijd om te coachen!*

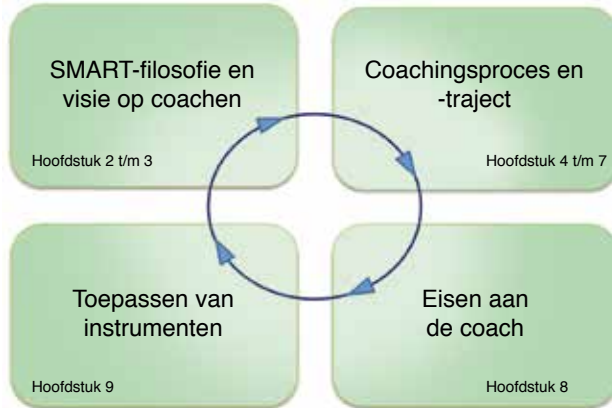
Liefst zie je als coach dat coachen rechtstreeks leidt naar het samen geplande doel. De praktijk is echter weerbarstiger. Als coach moet je met heel veel factoren tegelijkertijd rekening houden. Het gaat er niet alleen om bij de gecoachte vast te stellen welke competenties bijgespijkerd of uitgebouwd moeten worden. Ook is het noodzakelijk om te weten wat de opdrachtgever voor ogen staat. En bijvoorbeeld in welke cultuur je je samen bevindt, hoe de gecoachte leert, hoeveel tijd je gegeven is en hoe hoog je de lat moet leggen.

Op weg naar je doel kun je als coach veel hindernissen tegenkomen. In dit boek nemen we de coach die de methodiek van SMART-resultaat- en functiegericht coachen wil leren kennen en hantieren, mee in de achtbaan waarin je kunt terechtkomen.



En we reiken handvatten aan om daar vervolgens met plezier en succes uit te komen. Elk hoofdstuk neemt de coach mee op deze coachingsreis, met als doel medewerkers én organisatie succesvol te ondersteunen. De in dit boek beschreven methoden en instrumenten zijn gebaseerd op SMART-filosofieën en -modellen én op meer dan 25 jaar praktijkervaring. Deze ervaring delen we graag met jou (manager, coach, adviseur). Met uitzondering van subparagraaf 8.2.2 is het hele boek afgestemd op individuele coaching. Voornoemd hoofdstuk beschrijft in het kort SMART-resultaat- en functiegericht coachen als een integraal onderdeel van het totale HRM-beleid in een organisatie.

Wat tref je in dit boek zoal aan?



Natuurlijke achtbaan

Heb je hiermee antwoorden op alle vragen? Nee, gelukkig niet. Want dan hadden we immers niet te maken met een echt vak. Bij coachen ontcom je er soms niet aan het gevoel te hebben in een achtbaan te zitten en samen met de gecoachte over de kop te gaan. Maar hoe spannend het ook is, voor meer dan 99,98% kom je samen weer veilig beneden. In de achtbaan van het coachen is het intermenselijke misschien wel een van de belangrijkste 'instrumenten' om tot het gewenste resultaat te komen.

Leerdoelen

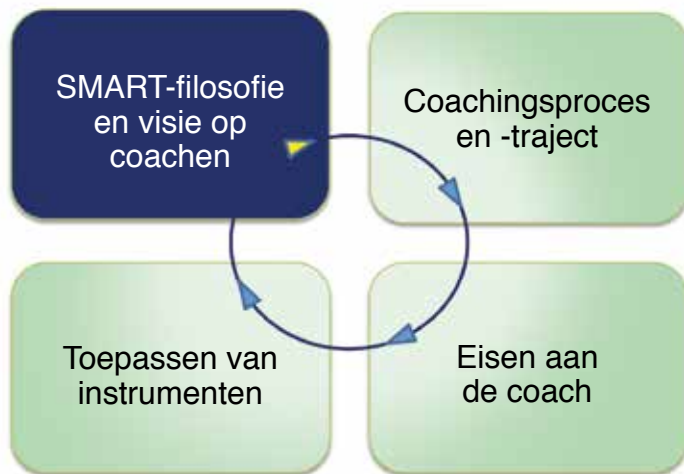
Na bestudering van dit boek weet je:

- Hoe je op basis van de geïntroduceerde modellen en methodes condities kunt scheppen voor het SMART-resultaat- en functiegericht coachen.
- Hoe een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van de gecoachte, en wel zodanig dat hij beter gaat functioneren in zijn organisatie.
- Hoe je ook zijn direct leidinggevende in het proces kunt meenemen, en ook hier aandacht kunt geven aan de stijl van leidinggeven en coachen.
- Hoe je de condities kunt scheppen in een organisatie om SMART-coachen een geïntegreerd onderdeel te laten zijn van een totaal HRM-beleid.
- Hoe je de gecoachte een basis kunt meegeven om in zijn gehele loopbaan employable te zijn.

2. SMART-VISIE MET BETREKKING TOT COACHEN

Er is niets zo ongelijk als ongelijken gelijk te behandelen!

Bij SMART-resultaat- en functiegericht coachen staat vakmanschap, en alles wat daarmee te maken heeft, voorop. Wie zijn vak beheerst, legt de basis voor een groot deel van zijn onafhankelijkheid. Creëer je eigen onafhankelijkheid binnen de afhankelijkheden die er altijd zullen zijn. Dat is niet alleen mijn uitgangspunt, maar ook het uitgangspunt van Smart Group.



2.1 Historisch perspectief

Henriëtte Kikken

Je kunt niet iets nieuws verzinnen als je het oude nog niet kent!

Middeleeuwen

In de middeleeuwen was kennis voorbehouden aan de elite (kerk, wetenschap) en werd kennis overgedragen binnen een beperkt aantal groepen. Daarnaast waren er de gildes. Deze bewaakten de kwaliteit van het beroep. Om lid te worden van het gilde, moest men voldoen aan vele eisen, onder andere wat betreft vakbekwaamheden, zeden en gedrag. Wie een vak wilde leren, begon onderaan de ladder als leerling, bijvoorbeeld als 'krullenjongen' (die de houtkrullen opruimt). Deze leerlingperiode duurde ongeveer zeven jaar. Sommigen moesten zelfs betalen om een vak te leren.

Wie vakbekwaam was, werd gezet. Ook deze periode duurde ongeveer zeven jaar. Daarna bereikte men de rang van meester. Om meester te kunnen worden, moest men proeven van bekwaamheid afleggen, die grootmeesters in het vak beoordeelden. Primair ging het om vakbekwaamheid. Praktijk en theorie gingen daarbij hand in hand.

'In 1920 moest mijn vader wekelijks één gulden betalen om het vak van kleermaker te mogen leren.' Roger Lenssen

Voor- en nadelen van dit systeem:

- Stap voor stap leerde men een vak.
- Alles had zijn tijd nodig, zaken sneller leren dan de tijd die er voor stond was nog niet zo in de mode.
- Maar men werd wel vakman. Maar ook in die tijd vielen er mensen af die niet beschikte over voldoende kwaliteit of doorzettingsvermogen.
- Het duurde relatief lang voordat men tot de rang van meester werd toegelaten.
- Men werd lang uitgebuit.
- Velen konden zich het niet veroorloven een vak te leren.

Tot de Tweede Wereldoorlog en daarna

Dit systeem heeft tot de Tweede Wereldoorlog min of meer stand gehouden. Het

gros van de bevolking bestond nog uit ongeschoolde arbeiders die op het land of in fabrieken werkten. Wanneer men een vak had, ging dit over van vader op zoon. Voor meisjes waren de kansen minimaal. Na de Tweede Wereldoorlog bestond er, mede dankzij de wederopbouw, veel behoefte aan vaklui. Om de tijd van leren te bekorten, ging men tot 15-16 jaar naar school, meestal de ambachtsschool (later de lts). Anderen gingen naar de mulo. Wie niet voldoende 'geestelijke vermogens' of de juiste thuissituatie had, kwam terecht in de bouw of in de fabriek. Na de lts/mulo ging men meestal werken en de doorzetters gingen verder met avondstudies. Ook deze jongens en meisjes begonnen onderaan in het vak. Maar ze hadden een theoretische basis en ook al een bepaalde mate van vaardigheid. Daardoor duurde de leerlingperiode korter. Maar ook zij hadden vaak op hun werk nog het voordeel van een leermeester die verantwoordelijk was voor de leerling.

Vanaf de jaren zestig

Mede door de industrialisatie kwamen er steeds meer beroepen. De dienstverlening, die direct daarmee samenhang, breidde zich ook steeds meer uit, wat leidde tot een nog grotere diversiteit aan beroepen. De roep om een bredere theoretische achtergrond nam toe. Kennis werd – en is nu nog steeds – het motto. Anders dan vroeger heb je tegenwoordig geen baan vanaf 14/16 jaar tot aan je dood.

Vanaf de jaren zeventig

Sinds de jaren zeventig is de omvang van de dienstverlening ten opzichte van de industrie en landbouw enorm toegenomen. Van een industriële maatschappij waren we gegroeid naar een maatschappij waarin meer dan 70% van de beroepsbevolking een dienstverlenend beroep had. Vergeleken met de jaren vijftig en zestig was er een veelvoud aan beroepen. Er waren nog nooit zo veel vrouwen actief in het arbeidsproces als nu. Mensen waren nog nooit zo massaal en hoog opgeleid. En nooit eerder namen meer mensen (vooral vrouwen) part-time deel aan het arbeidsproces. Ook de gezinssamenstelling was totaal veranderd. Werken om te kunnen overleven, veranderde in werken om goed te kunnen leven. Dit alles heeft gevolgen gehad voor het leren van een vak.

Huidige situatie

Een vak leren is vaak de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. De start-

salarissen en de eisen aan het individu zijn nu vaak zo hoog dat iemand vanaf dag één een grote prestatie moet leveren. Dit heeft ertoe geleid dat men tegenwoordig minder fouten mag maken en meer toegevoegde waarde moet leveren.

Voordelen van de huidige kennisgeoriënteerde maatschappij:

- Iedereen heeft veel meer kansen.
- Kennis kan ook flexibiliteit betekenen: men heeft meer keuzes op verschillende vakgebieden.
- Mensen zijn minder afhankelijk van het lot.
- Zeer veel groei- en keuzemogelijkheden.

Nadelen:

- Veel keuzes hebben is voor velen lastig.
- De omgeving bepaalt vaak sterk de verhouding tussen werk/carrière en privé. Dat maakt het voor velen niet makkelijk.
- Kennis veroudert en erodeert snel.
- De carrière mogelijkheden zijn groot, maar de levenscycli van beroepen/rollen worden steeds korter.
- De veranderingen volgen elkaar steeds sneller op, wat voor velen tot onzekerheid leidt.

2.2 Ontstaan van coachen als vak

Wat er in potentie niet in zit, kan niet gecoacht worden!

Coachen heeft altijd bestaan. Het vak coachen is net zo oud als de wereld, al noemde men het vroeger anders. Vanaf het prille begin leerden ouders hun kinderen dingen. In de prehistorie bijvoorbeeld leerde de moeder haar kinderen eetbaar voedsel te verzamelen. De meisjes leerden dit te bereiden en de jongens werden door hun vader en de overige mannen van de stam ingewijd in de kunst van het jagen. Later, toen de mensheid zich verder ontwikkelde en er bijvoorbeeld boeren, pottenbakkers, handelslieden en soldaten kwamen, werd kennis en vaardigheden overdragen steeds belangrijker.

In het begin bestond overdracht vooral uit voordoen, aangevuld met de broodnodige kennis. Mede door de naoorlogse industrie is overdracht uitgegroeid tot

primair kennis overbrengen en vaardigheden opdoen. Leren en werken werden veelal gecombineerd. Het coachen, dat nog steeds niet zo genoemd werd, had vaak de insteek van instrueren en vakvaardigheid opdoen. Daarbij stond de baas of een oudere collega de leerling veelvuldig bij. Steeds meer beseften we dat een mens meer is dan alleen maar een vakman of vakvrouw. Ook bijvoorbeeld emotie, sociale omgang, samenwerken, kunnen omgaan met verschillende culturen en meer meedenken speelden een rol. Daarom ging men ook een beroep doen op vaardigheden en attitudes (competenties), waaraan men vroeger niet of nauwelijks aandacht schonk. Daardoor ging men anders aankijken tegen overdracht.

De termen *ondersteunen*, *begeleiden* en *coachen* werden vanaf de jaren tachtig gemeengoed. Mede doordat het situationeel leidinggeven zijn intrede deed. Functiebeschrijvingen en -profielen waren al langer bekend, maar hieraan voegde men competenties en competentieprofielen toe. Ook werden assessments gebruikelijk. De vraag naar opleidingen, trainingen en coaching nam alom flink toe. Daarbij speelden ook maatschappelijke veranderingen een rol, zoals:

- meer keuzemogelijkheden en -vrijheid voor individuen;
- een enorme toename van de participatie van de vrouw in het arbeidsproces;
- een andere rolverdeling in het huishouden;
- het combineren van werk en privé.

In de jaren tachtig ontstond de trend om medewerkers die de organisatie moesten verlaten, te ondersteunen in het proces van werk naar nieuw werk (mobiliteit). Nu een volstrekt geaccepteerd fenomeen, maar in die tijd beslist nog niet. De geboorte van de outplacementcoach, mobiliteitsadviseur/-coach, loopbaanadviseur/-coach en – later – re-integratiecoach was een feit. Naarmate de mobiliteit groeide, nam het aantal coaches op dit werkterrein toe. Niet snel daarna, in feite vanaf de jaren negentig, richtten steeds meer coaches zich op persoonlijke begeleiding. Vóór die tijd was dat voorbehouden aan psychologen. Er ontwikkelden zich allerlei begeleidingsrichtingen voor allerhande doelgroepen, veelal gebaseerd op verschillende therapieën.

Het is moeilijk om door de bomen het bos te zien, zeker als 'leek'. Een terechte vraag is dan ook: moet er dan nog een nieuw soort coach bij? Ja, want juist nu er zoveel aandacht is voor mens en welzijn, zowel innerlijk als uiterlijk, heeft

men ook de behoefte om zich goed te voelen in zijn vak en organisatie. SMART-resultaat- en functiegericht coachen slaat een brug tussen de puur op de functie gerichte aanpak en de puur op de mens gerichte aanpak. De nadruk ligt op resultaatgericht functioneren.

2.3 SMART-visie

Hij die weet waar hij naartoe wil, is al half op weg!

'Als naoorlogs kind heb ik de op- en neergang van de industrieën van nabij meegemaakt. Ik heb dus ook gezien hoe vergankelijk een industrie, vak, branche, baan of rol kan zijn. Ik ben opgegroeid in een familiecultuur waarin onafhankelijkheid belangrijk was. Zo heb ik ook later naar de wereld gekeken, en dat probeer ik nog steeds zo te doen.' Roger Lenssen

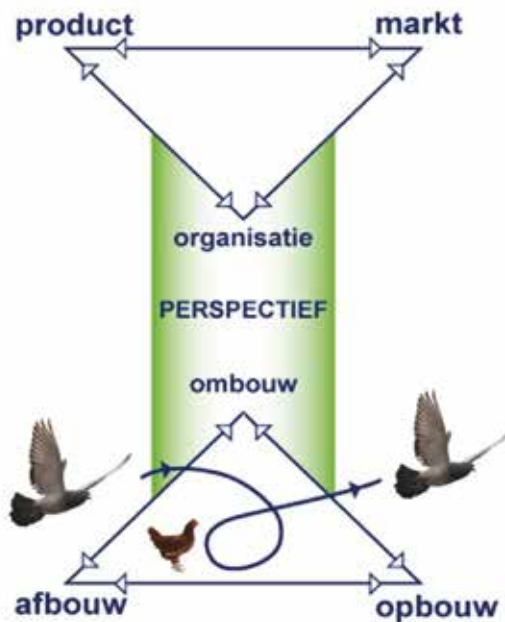
De wereld verandert. Vaak zonder dat je daarop als individu invloed hebt of daarmee bewust aan de slag bent. Wanneer je 'onafhankelijk' wilt zijn (ook als professional), moet je vroegtijdig anticiperen op nabije veranderingen. Anders loop je achter de feiten aan. Hiertoe moet je een visie ontwikkelen en die constant toetsen aan de realiteit. Dit is de basis van het SMART-perspectiefmodel en het daaruit voortvloeiende SMART-resultaat- en functiegericht coachen.

Je moet als coach, zowel voor de organisatie/opdrachtgever als voor jezelf, zicht hebben op de producten, diensten, markt en organisatie van de gecoachte. In de huidige situatie, maar ook in de toekomstige situatie. Je moet een eigen beeld krijgen van de mogelijke ontwikkelingen van de organisatie en de functie van de gecoachte. En van de gevolgen van het ombouwproces voor de gecoachte: welke competenties moeten afgebouwd of opgebouwd worden (Lenssen, 2010)?

Wanneer we dit vertalen naar het functioneren van het individu, zien we het volgende:

1. Welke visie heeft de organisatie waarin de gecoachte werkt en welke visie heeft men ten aanzien van zijn functie?

2. Welke visie heeft de gecoachte hierop?
3. Welke kennis, vaardigheden en attitude heeft de functionaris nodig om de functie op niveau te kunnen uitvoeren en SMART-resultaten te realiseren? Het KAAK-model (zie paragraaf 9.3) kan hierin wellicht extra inzicht bieden. Wat verwacht men nu en in de toekomst van de functie en functionaris (SMART verwoord)? En wat betekent dit voor de ontwikkeling van zijn kennis, vaardigheden en attitude?
4. De coach moet beschikken over de juiste kwaliteiten en moet zijn grenzen kennen (zie paragraaf 8.1). Ook de coach kan en weet niet alles, maar de gecoachte en opdrachtgever hebben daar wel recht op.



Figuur 2.1: SMART-POM-model/perspectiefmodel (Lenssen, 1990a).

2.3.1 Onafhankelijk zijn binnen afhankelijkheid

Een van de kernwaarden van de toekomstige medewerker

SMART gaat ervan uit dat het hoogst haalbare is dat mensen/medewerkers zich onder alle omstandigheden onafhankelijk kunnen voelen en opstellen, wetende dat dat altijd binnen een raam van mogelijkheden zal zijn. In ogenschouw nemende dat deze onafhankelijkheid zich altijd binnen een kader van mogelijkheden zal bewegen. Dit noemen we binnenafhankelijkheid. Er zijn echter altijd begrenzingen, waarmee je rekening moet houden, maar hierin heb je ook keuzemogelijkheden. In het meest extreme geval zou dat kunnen betekenen dat je van 'speelveld' gaat wisselen, omdat je niet kunt leven met de gehanteerde 'spelregels'. Bijvoorbeeld door een ander vak of andere baan te zoeken.

SMART-resultaat- en functiegericht coachen is leren zelf situationeel bij te sturen binnen de gegeven context of die context te verruimen. Je bent zelf verantwoordelijk.

Jongere mensen vliegen vaak een organisatie binnen om ook daar hun vleugels uit te slaan. Maar veel organisaties kunnen kippen van hen maken door hun vleugels te kortwieken. En dan maar roepen dat ze niet uitvliegen als het minder goed gaat met de organisatie!

2.3.2 Employability

Employable zijn is onder alle omstandigheden je broek kunnen ophouden.

Lifetime employment behoort tot het verleden. We leven momenteel in het tijdperk waarin *employability* voor velen niet meer een vreemd woord is. Voortdurend zul je je ervan bewust moeten zijn dat de wereld doordraait. Was het twintig jaar geleden alleen maar het technisch handwerk dat naar China verhuisde, nu gaan ook research en development die kant uit. Wij gaan niet meer en masse met onze fabrieken naar Polen, maar de Polen komen bij ons. Verder worden de levenscycli van producten en diensten steeds korter, en dus ook de snelheid waarmee je je moet aanpassen. Daarom zul je jezelf als individu continu moeten verbeteren en ontwikkelen en moet je zelf aan het stuur van je eigen

loopbaan staan, zodat je niet afhankelijk bent van de grillen van de organisatie en economie. Hierdoor word je ondernemend. Het volgende – waargebeurde – verhaal illustreert dit.

Kip of reisduif

‘Waarom zijn er zoveel kippen in jouw organisatie?’ Dit vroeg ik aan de directeur van een organisatie. Niet begrijpend keek hij mij aan. ‘Toen je medewerkers in dienst kwamen, hadden toen niet velen de droom hun vleugels uit te slaan?’

Hierop gaf hij een bevestigend antwoord. ‘Valt het je dan niet op dat de meesten als een kip op een stok zitten en braaf elke dag hun ei leggen?’ Ook hierop gaf hij een bevestigend antwoord. ‘Weet je hoe dat komt?’ Hij bleef het antwoord schuldig. ‘Dat komt omdat je van al die prachtige vogels die binnenkomen de vleugels afknijpt. Door alle processen, regels, systemen, bazen die er bovenop zitten, het ontnemen van echte verantwoordelijkheden en de daarbij behorende bevoegdheden knip je hun vleugels af. Waarnaar je kijkt is of ze elke dag wel een ei leggen, of anders gezegd: hun geld opbrengen.’

Onthutst keek hij mij aan en riep: ‘Je hebt gelijk, maar dat is niet wat ik wil! Ik wil juist ondernemende mensen. Wat moet ik dan doen?’

‘Maak er geen kippen van, maar reisduiven’, antwoordde ik. ‘Reisduiven hebben een ingebouwd navigatiesysteem waardoor ze meestal weer veilig thuiskomen.

Tegenover jouw mensen kun je dat als volgt vertalen.

Draag je visie aan hun over. Leer hun je waarden en normen kennen en toepassen. Leer hun om thuis te komen van elke vlucht. Doe net als de duivenmelker. Leer hun eerst hun eigen home te herkennen. Leer hun dat het fijn is om thuis te komen. Het is er veilig en beschut en er is voer. Maar bovenal zijn er gezellige soortgenoten, waarmee het leuk koeren is. Breng hen elke keer een stukje verder weg en wacht op hen bij thuiskomst. Dralen ze

wat lang, roep ze dan naar binnen en toon hoe verheugd je bent over hun prestatie. Je zult zien dat na verloop van tijd de meeste van je reisduiven altijd weer op het nest terugkomen. Er zullen enkele bij zijn

die prijzen gaan winnen op de langere vluchten, maar de echte winnaars zijn



→ **al in een vroeg stadium herkenbaar en verdienen extra trainingsaandacht om tot ware kampioenen te kunnen uitgroeien.' Hij vroeg: 'Kun je me helpen om van kippen reisduiven te maken?' Ik knikte van ja. Want ik kom uit de mijnstreek en veel mijnwerkers hielden (reis)duiven. Als 'ondergronders' keken ze graag naar de duiven in de blauwe lucht.**

Voor employability is het van essentieel belang dat je als individu invulling geeft aan de inhoud van je vak en carrière. Hiervoor ben je zelf verantwoordelijk. Het begint bij je persoonlijke ambitie en de hieraan gerelateerde SMART-doelen definiëren (zie hoofdstuk 6). Wees proactief: als je wacht totdat een ander voor jou bepaalt dat je moet omzien naar wat anders, mis je de boot. Denk hierbij aan de SMART-knikker: wie niet stuurt, wordt gestuurd.

Ik hanteer de volgende fasering bij individuen coachen bij hun employability:

- Fase 1 (tot 21 jaar): doe kennis, levenswijsheid en ervaring op.
- Fase 2 (21-28 jaar): doe zoveel mogelijk verschillende ervaringen op in je vak. Ga niet te snel over tot een specialisme.
- Fase 3 (28-35 jaar): ga nu de diepte in, maak gebruik van je ervaringen en probeer op jouw niveau de verschillende rollen uit.
- Fase 4 (35-42 jaar): maak bewuste keuzes in je carrièrelijn. De superspecialist die daarnaast nog andere dingen kan of de carrièreman die stappen maakt op de managementladder.
- Fase 5 (42-49 jaar): ga je in bovenstaande keuzes verdiepen, verbreden en verbeteren (groeï door).
- Fase 6 (49-56 jaar): draag steeds meer kennis en ervaring over op anderen. Ga steeds meer over tot het begeleiden en coachen, met de rust die daarvoor nodig is.
- Fase 7 (56 jaar en ouder): wees een wijze nestor die jongeren stimuleert en coacht om hen ondernemend in het veld te laten staan. Gun jezelf de tijd om op basis van je kennis en ervaringen anderen ertoe te bewegen nieuwe wegen in te slaan.

Blijf dus in beweging. Als je de verkeerde weg bent ingeslagen, schroom dan niet even terug te keren om daarna tot een juiste keuze te komen. Schroom ook niet om regelmatig in de spiegel te kijken en feedback te vragen. Blijf voortdurend aan jezelf werken, met als doel om continu employable te zijn. Wees dus altijd in staat om je eigen broek op te houden.



Figuur 2.2: Wees altijd in staat om je eigen broek op te houden.

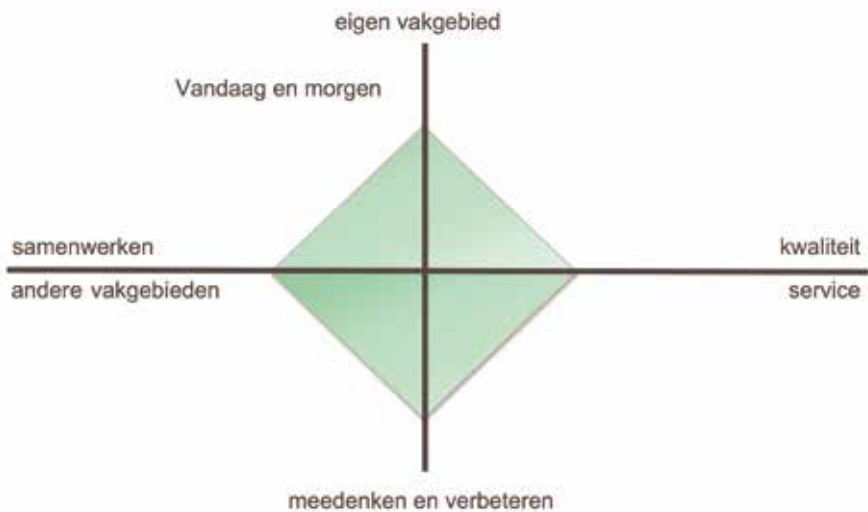
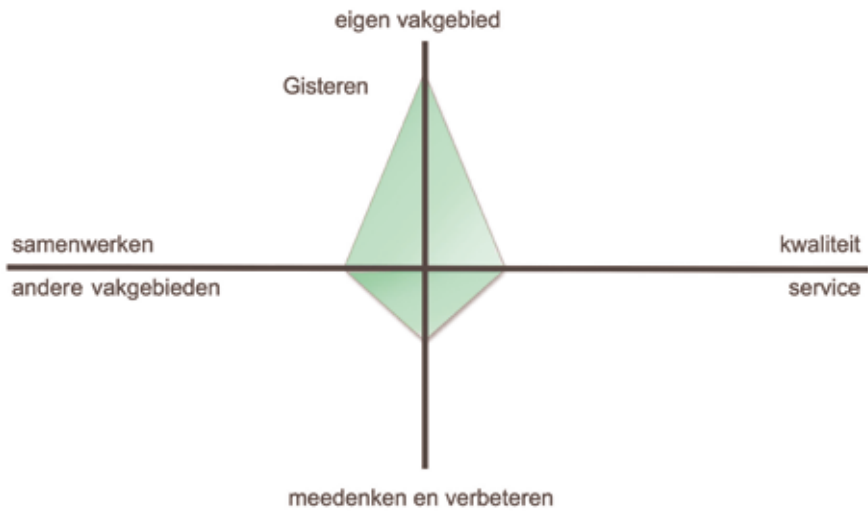
2.3.3 Vliegertje-wiebertje

Vroeger werd binnen een vakgebied primair gekeken naar en gelet op je vakmanschap. Hoe goed ben je in je vak? Dat was belangrijk. Werken in projecten, samenwerken, meedenken en over de grens heen kijken bijvoorbeeld werd niet van je verwacht. Integendeel. Belangrijk was dat je je focuste op je vak en de taken die je waren opgedragen. Deze tijd ligt gelukkig voor een heel groot deel achter ons.

Wat betreft vakmanschap is er steeds meer aandacht voor 'bij de tijd zijn'. De ontwikkelingen gaan steeds sneller. Dat betekent dat de medewerker tijd in zichzelf moet steken om zich op zijn vakgebied te ontwikkelen. Daarnaast worden andere competenties belangrijker, zoals:

- meedenken en verbeteren;
- kwaliteit en service;
- samenwerken;
- verstand hebben van andere vakgebieden.
- Je redt het niet meer door alleen maar veertig jaar je werk te doen.

Een steeds groter beroep wordt gedaan op bijvoorbeeld een bredere inzetbaarheid, flexibiliteit en klantgerichtheid.



Figuur 2.3: Vliegertje-wiebertje (Lenssen, 2010).

2.3.4 8C-concept

De uitdaging is niet de oplossing zelf, maar de weg vinden om tot die oplossing te komen.

Het 8C-concept biedt de mogelijkheid jouw employability voortdurend te ontwikkelen. Het is een proces dat zo vroeg mogelijk moet starten en nooit ophoudt.



Figuur 2.4: Het 8C-concept.

1. Communicatie

Persoonlijke ambitie hebben zonder hierover adequaat te communiceren, levert weinig op. Je zult je persoonlijke ambitie moeten communiceren om deze te kunnen toetsen en daaruit jouw doelen en acties af te leiden.

2. Commitment

Creëer commitment voor je persoonlijke ambitie, doelen en acties. Doe dat

zowel binnen als buiten je organisatie. Zonder passie gaat dit moeilijk. Zorg daarom dat je houdt van de dingen die je doet.

3. Contract

Sluit een contract met een vertrouwenspersoon die je feedback geeft op de stappen die je gaat zetten. Binnen de organisatie kan dit bijvoorbeeld je manager zijn (zie hoofdstuk 4) en thuis je levenspartner. Het mooie van een contract is dat dat tweezijdig is, wat betekent dat je van twee kanten moet vastleggen wat de wederzijdse 'verplichtingen' zijn.

4. Controle

Bij de uitvoering van je actieplan zul je steeds moeten controleren of de condities nog hetzelfde zijn, of er veranderingen in de omgeving zijn, of de uitkomsten afwijken van de norm en of er obstakels zijn die je in het kader van je persoonlijke verbetering niet of moeilijk aankunt.

5. Coachen

Een coach kan je helpen in het proces van voortdurende persoonlijke verbetering. Zo kan een loopbaancoach je laten zien waar je tegenaanloopt en je feedback geven. Let er hierbij op dat het jouw loopbaan en jouw carrière is en niet die van de coach. Jij bent verantwoordelijk voor je eigen loopbaanontwikkeling.

6. Coördinatie

Het is soms niet voldoende dat je alleen met je vertrouwenspersoon of coach over je ambities en acties praat. Deze moet je ook delen met anderen in je omgeving om jouw droom te verwezenlijken. Zij kunnen je helpen met de coördinatie van jouw activiteiten. Je zult namelijk over de grenzen van je eigen gebied moeten gaan om je dromen, visie en doelen te realiseren.

7. Creëren van Resultaat

Het is vaak lastig en niet al te realistisch om je visie en doelen in één keer te realiseren. Daarom is het goed om bij het contract sluiten aan te geven welke stappen je in welk tempo en met welk resultaat gaat zetten. Je moet er keihard voor werken: onderhandelen, plannen bijstellen, lobbyen, op je tanden bijten, weerstanden wegnemen of overwinnen.

8. Consistent

Consistent staat midden in het model om aan te geven dat je op alle fronten consistent moet denken en handelen om tot het gewenste en beoogde resultaat te komen. Sla je een van de andere c's over of je bent daar niet zorgvuldig genoeg in, dan leg je daar mee ook een 'bom' onder het wel of niet realiseren van je doelen. In het volgende hoofdstuk aandacht voor de balans tussen organisatie en individu.

2.3.5 De 7 V's als uitgangspunt van SMART-resultaat- en functiegericht coachen

Er bestaat geen werk dat niet de moeite waard is om goed gedaan te worden!

1. Vakmanschap

SMART-resultaat- en functiegericht coachen gaat ervan uit dat een coach primair coacht op het terrein van die competenties die de organisatie/opdrachtgever belangrijk vindt voor de functie van de gecoachte.

2. Visie (coachen met en op visie)

De coach moet een visie hebben op het coachingsproces, maar ook op de functie van de te coachen medewerker. Nog belangrijker is dat de gecoachte een visie heeft op de ontwikkeling binnen zijn functie en wat dat voor hem betekent. Mocht dat niet zo zijn, dan is daar al een taak voor de coach weggelegd. Hoe meer de coach in staat is bij de gecoachte een visie te vormen, hoe 'makkelijker' het wordt om aan te geven/te bepalen aan welke competenties men moet werken en hoe meer draagvlak men voor het proces kan creëren.

3. Vrij zijn

Naarmate een medewerker zich beter heeft ontwikkeld in zijn vak, meer vakvolwassen is, komt er meer ruimte. Hij ontvangt dan vaak ook meer ruimte. Hoe meer de coach dat kan bewerkstelligen bij de gecoachte, hoe beter het is.

4. Vrij voelen

Je kunt in de praktijk wel vrij zijn, maar wanneer je je niet vrij voelt, ben je nog steeds niet vrij. Vrij voelen en vrij zijn horen bij elkaar. Je vrij voelen en

dat niet daadwerkelijk zijn, kan op termijn leiden tot botsingen in een organisatie. Mede door SMART-resultaat- en functiegericht coachen ontwikkelen deze twee elementen zich bij de gecoachte. Dit vraagt aandacht gedurende het hele coachingsproces.

5. Verantwoordelijkheid nemen

De coach moet er voortdurend op sturen dat de gecoachte de verantwoordelijkheid neemt voor het coachingsproces en uiteindelijke resultaat. Maar de coach moet voorkomen dat hij de trekker en duwer is van het coachingsproces.

6. Vertrouwen

Coach en gecoachte moeten vertrouwen hebben in elkaar. Beiden moeten erop vertrouwen dat de opdrachtgever er alles aan zal doen om het coachingsproces optimaal te ondersteunen. De opdrachtgever moet op basis van het coachings- en communicatieproces en de geboekte resultaten het vertrouwen krijgen en hebben dat het geheel leidt tot het gewenste resultaat.

7. Vel

Heel veel coachingsmethoden zijn er primair op geënt en gericht dat de gecoachte goed in zijn vel zit. Dit is een positieve maatschappelijke ontwikkeling. Smart Group is specialist in het resultaatgericht coachen op het vakgebied van de gecoachte.

Het is vanzelfsprekend dat de coach een open oor en oog heeft voor mogelijke problematiek bij de gecoachte die direct met diegene verband houdt. Ook moet hij voldoende kennis en affiniteit hebben om dit snel te kunnen onderkennen. Wanneer daarom een zinvol SMART-resultaat- en functiegericht coachingsproces (nog) niet mogelijk is, moet men hieraan eerst werken. SMART geeft er de voorkeur aan om in deze gevallen een expert (op dat terrein) in te schakelen. De coach moet dergelijke persoonlijke problematiek niet zelf ter hand nemen, hoe verleidelijk dat voor de coach ook kan zijn. Uiteraard is dit mede afhankelijk van de zwaarte van de problematiek.

Naarmate het 'vel' (persoonlijke problematiek) bij de gecoachte en tijdens het coachingsproces meer ruimte inneemt, is er minder ruimte voor de andere onderdelen. En omgedraaid.

2.4 Waarmee moet je tijdens de voorbereiding rekening houden?

Een baby leer je eerst lopen. Je begint niet gelijk met over horden springen!

Voor de organisatie en jezelf moet je als coach zicht hebben op de producten, diensten, markt en organisatie van de gecoachte. In het hier en nu én in de toekomst, om zodoende te komen tot een eigen beeld van de mogelijke organisatie-ontwikkelingen en de functie van de gecoachte (zie paragraaf 8.2). Ook moet je zicht hebben op het ombouwproces.

Welke aspecten moeten afgebouwd en welke opgebouwd worden?

Voor SMART-resultaat- en functiegericht coachen zijn de volgende uitgangspunten van toepassing:

1. Het gaat om een SMART-resultaat realiseren. De SMART-doelen moeten realiseerbaar zijn binnen een afzienbare en door de gecoachte en organisatie geacordeerde termijn. Wanneer de mogelijkheden in de organisatie onvoldoende aansluiten bij de ontwikkelsnelheid van de gecoachte (of vice versa), vereist dat andere oplossingen. Dit is afhankelijk van de situatie. De coach moet het open bespreken met de opdrachtgever en gecoachte.
2. Het functioneren en functieprofiel (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, output), de KVA-matrix (kennis, vaardigheden, attitudes) en het coachingsprofiel (inclusief norm) vormen het uitgangspunt (zie paragraaf 5.2).
3. De coachingsdriehoek (leidinggevende/opdrachtgever, gecoachte/gecoachte, coach) vormt de context van de coaching. De gecoachte werkt vrijwillig mee, vrijblijvendheid wordt niet getolereerd (zie paragraaf 6.5).
4. De leerstijlen van de gecoachte en het seizoen waarin de gecoachte zich het meest thuis voelt (SMART-lente-, zomer-, herfst- en wintertypologie), vormen de basis voor de inrichting van het coachingsproces (zie subparagraaf 6.7.3).
5. Voor de competenties vergroten geldt (in het kort):
 - a. Gebrek aan kennis betekent een studie volgen.
 - b. Ontoereikende vaardigheden hebben betekent theorie koppelen aan de praktijk: trainen/oefenen.

- c. Attitudes op het gewenste niveau brengen, is een moeilijker traject en gebaseerd op 'opvoeden'.

Meer hierover in hoofdstuk 8.

2.5 Coachen is communiceren

*Deze paragraaf is gebaseerd op hoofdstuk 8 van *Smart management* (Lenssen, 2010).*

*Es te mich versteijs, dan kal ich plat tège dich
(als je me verstaat, dan praat ik dialect tegen je).*

Coachen is in mijn ogen luisteren, kunnen snappen, zien, oordeel uitstellen, et cetera. Maar coachen is voor mij vooral communiceren. Persoonlijke communicatie in het geval van individueel coachen. In het huidige online tijdperk is persoonlijke communicatie steeds belangrijker geworden. Er komen telkens meer communicatiemiddelen bij, zoals e-mail en Hyves. Een persoonlijk coachingsgesprek, waarbij coach en gecoachte aan een tafel zaken met elkaar uitwisselen, is allang niet meer het enige instrument. Het coachen op afstand via verschillende mediamiddelen is al gemeengoed. En dat is positief. Gelukkig blijft het gaan om persoonlijke communicatie.

Ik ga pogen persoonlijke communicatie te beantwoorden aan de hand van een titel van een Limburgs carnavalsliedje. En vervolgens aan de hand van een gedicht dat ik gehoord heb tijdens een klantbijeenkomst, een gedicht dat toen diepe indruk op me maakte.

Es te mich versteijs, dan kal ich plat tège dich. Ofwel: als je me verstaat, dan praat ik dialect tegen je. Deze tekst kwam bij me naar boven toen ik me mentaal voorbereidde om een menigte Limburgers en mensen die het Limburgs niet geheel machtig zijn toe te spreken. Ik concludeerde dat deze prachtige tekst wel heel dicht bij mijn gevoelens over persoonlijke communicatie kwam.

Es te mich versteijs

*als je me verstaat,
als wij elkaar verstaan,
als we elkaar begrijpen,
als we elkaar willen begrijpen,
als we begrip voor elkaar hebben over en weer,
als er respect is over en weer,
als je naar me luistert en ik naar jou,
als ik open sta voor jouw ideeën en jij voor de mijne,
als je me kunt aanvoelen en ik jou,
als we in elkaar willen investeren,
als we op één golflengte proberen te komen,
wat niet hoeft te betekenen dat we het altijd met elkaar eens moeten zijn,*

*Dan kal ich plat tège dich
dan praat ik dialect tegen je,
dan kan ik dingen in een eenvoudige taal tegen je zeggen,
dan kan ik dicht bij je blijven en jij bij mij,
dan spreken we als gelijken met elkaar,
dan vervalt de hiërarchie en status,
dan kan een schouderklop, een hand,
een knipoog, een aai genoeg zijn,
dan kan zelfs het samen er het zwijgen toe doen
een teken zijn van elkaar te verstaan,
een teken van communicatie.*

Schuilt in deze tekst ook niet de essentie van coachen (zij het dat je bij coachen continu moet uitgaan van de ander en van daaruit pas reflecteert vanuit je zelf)? De essentie blijft in mijn ogen zonder meer keihard overeind. Bij SMART-coachen gaat het immers ook om:

- een relatie bouwen;
- zaken uitwisselen met elkaar;
- beelden toetsen;
- elkaar iets geven;
- iets toevoegen;

- iets delen, omdat je iets van elkaar wilt;
- zaken gemeenschappelijk maken;
- samen visie ontwikkelen, doelen uitzetten, plannen maken/implementeren/realiseren en genieten van het resultaat;
- van elkaar leren, mede door goed te luisteren.

Luisteren

Als ik je vraag naar mij te luisteren en jij begint me adviezen te geven, doe je niet wat ik vraag. Als ik je vraag naar mij te luisteren en jij begint mij te vertellen waarom ik iets niet zo moet voelen als ik voel, neem je mijn gevoelens niet serieus. Als ik je vraag naar mij te luisteren en jij denkt dat jij iets moet doen om mijn probleem op te lossen, laat je mij in de steek, hoe vreemd dat ook mag lijken. Misschien is dat waarom voor sommige mensen bidden werkt: omdat God niets terugzegt, geen adviezen geeft en geen dingen voor je probeert te regelen; hij luistert alleen maar en vertrouwt erop dat je er zelf wel uit komt. Dus alsjeblieft, luister alleen naar me en probeer me te begrijpen. En als je wilt praten, wacht dan even en ik beloof je dat ik op mijn beurt naar jou zal luisteren. Leo Buscaglia

3. SMART-FILOSOFIE ROND COACHING BEELDEND VASTGELEGD

Managen en coachen is kunnen omgaan met onvolkomenheden!

De metafoor voor SMART-coachen is het zogenoemde vogeltjesverhaal. Dit verhaal is in de beginperiode van SMART ontstaan tijdens een functioneringsgesprek met een medewerkster. Aan de hand van een metafoor uit de natuur gaf ik aan hoe ik keek naar haar ontwikkeling en hoe haar toekomst bij Smart Group er zou kunnen uitzien. Dit werd uiteindelijk de basis voor een eigen kijk op HRM en employability. Mij stond bij dit plaatje vooral voor ogen dat de vogel zou uitvliegen naar een nieuw territorium, waar zij een nieuw gezin zou stichten en de zorg voor een aantal jongen op zich zou nemen. Dit zou mogelijk zijn binnen het grote SMART-geheel.

Maar waarom lukt dat niet helemaal? Vaak zegt men tegen mij dat ik blij moet zijn dat Smart Group toch heel veel mensen aflevert die het buiten SMART ontzettend goed doen. Toch brengt het niet de blijdschap die ik graag wil voelen. Misschien helpt SMART wel mee aan de evolutie. Maar blijft de eigen soort dan wel bestaan? Hebben of zijn we dan eigenlijk wel een eigen soort? Allemaal vragen die me bezighouden. Ik heb altijd gezegd: wanneer ik niet alleen of samen met anderen vorm kan geven aan mijn droom en de dromen van anderen, moet ik een ander vak gaan beoefenen.

Het vogeltjesverhaal



Alles begint met houden van. Als je niet houdt van je vak, je organisatie en je medewerkers en collega's, kun je het vergeten. Hoe wil je dan bewerkstelligen dat er nieuwe ideeën en ontwikkelingen ontstaan en medewerkers zich ontwikkelen? Het nieuwe leven komt voort uit houden van.



Ik weet ook wel dat er allerlei technieken zijn ontwikkeld om nieuw leven te ontwikkelen zonder dat sprake hoeft te zijn van houden van, maar daarover heb ik het hier niet. Als je naar deze twee parkieten kijkt, weet je dat daarbij iets gebeurt. En zeg nou zelf: wat is er nog mooier dan verliefd zijn op en houden van? Zo kijk ik naar mijn vak, mijn klanten en de medewerkers van mijn klanten. Elke keer wanneer ik bespeur dat we iets meer hebben met elkaar dan alleen maar technische communicatie en een technische relatie, merk ik dat er dingen gebeuren waaraan je beiden plezier beleeft.



En als je dan zo van alles houdt, móét er gewoon iets gebeuren. Dat laat ik hier zien aan de hand van een aantal struisvogeleieren. Deze eieren zijn voor mij synoniem met nog onontgonnen ideeën, medewerkers en business. Deze zitten als het ware nog in het ei. Je weet niet wat er in zit, maar wel dat daaruit iets kan komen. Spannend!

Als manager/baas heb je de neiging ongeduldig te zijn. En nieuwsgierig als je bent, wil je vaak het ei open maken om alvast te kijken wat er in zit. Juist alleen warmte geven en toevoegen, net zoals dat gebeurt in de natuur. Zorgen dat die warmte gelijkmatig verdeeld wordt over de eitjes, wat ook betekent dat je deze soms moet verleggen. Managers, en eigenlijk alle mensen, vinden dat echter te weinig. Er moet meer zijn. Maar nee, het gaat echt om warmte. Om aandacht dus, om de ander, om het idee. Maar dat moet je zeggen tegen bijvoorbeeld alle afgestudeerde academici die aan hun eerste baan beginnen. Zij willen leren! Nee, zegt de natuur, teer eerst op wat je allemaal bij je hebt en steek dan pas je neus eens buiten de schaal.



In de natuur wordt dit onverbiddelijk afgestraft. Alles wat je openmaakt voordat de natuur dat zelf doet, is ten dode opgeschreven. Wat moet je dan wél doen als manager? Wat je dan ziet, houd je niet voor mogelijk. De vogeltjes die honger hebben, bikkelen zich langzaam door de schaal heen en roepen: 'Hé, manager, ik ben er, ik heb honger!' Maar dat kunnen ze pas als ze eerst, nadat ze ver-

popzakt ontwaakt zijn, schuchter om zich heen hebben gekeken, alle moeite hebben gedaan om met hun laatste krachten uit het eitje te kruipen en dan pas hun eerste pasjes maken. Managers kunnen daar niet tegen. Alle eitjes moeten in één keer uitkomen. Als dat niet lukt, zetten we er een broeilamp op (bijvoorbeeld managementcursussen). Ze zullen toch echt allemaal in één keer moeten uitkomen!

Maar de natuur zegt nee. En je ziet dat van een heel nest vol eitjes het ene vogeltje al parmantig rondstapt, het andere nog half in het ei zit en weer een ander vogeltje nog





helemaal in het ei zit. Sommige eitjes komen zelfs helemaal niet uit, omdat het prille leven erin het niet heeft gehaald. Gaat het niet net zo met een nest vol ideeën of met een nest vol nieuwe medewerkers? Welke les moeten we als manager daaruit nu trekken? Juist, de les dat je niet alles kunt beheersen en niet alles zo kunt laten uitkomen zoals jij dat wilt. De natuur speelt daarin haar eigen rol.



Nu liggen alle uitgekomen vogeltjes in het nest. Wat zijn ze naakt. Ze schreeuwen van de honger, het ene vogeltje nog harder dan het andere. Toen ze nog in het ei zaten, hoefde je ze alleen maar aandacht en warmte te geven. Nu moet je ze ook nog voeren. Je hebt het er maar druk mee. Dat red je soms niet in je eentje. Daarom vraag je je partner om bij dit karwei te helpen. Samen

vlieg je heel wat op en af, terwijl steeds één van de twee het nest bewaakt. Want er zijn voortdurend kapers op de kust die jouw vogeltjes wel lusten. Kijk maar naar hoeveel jonge medewerkers in de praktijk uit het nest geplukt worden.

Sommige ouders zijn heel slim. Zij laten hun jongen opvoeden in het nest van een ander ouderpaar. In feite gebeurt dat in ons vak ook. Jonge medewerkers worden vaker opgevoed door hun klanten dan door hun oorspronkelijke ouders. Hierover moeten we goed nadenken, want samen kunnen we de gevaren hiervan inschatten. In dat nest is het een drukte van belang, zeker wanneer de jongen snel beginnen te groeien. Sommige hebben hun bekjes voortdurend openstaan en schreeuwen van de honger.



In de natuur krijgen de hardste schreeuwers vaak het meest. Zij die zich niet of niet hard genoeg roeren, moeten het met de restjes doen. De broertjes en zusjes zitten daar niet mee. Als het aan hen ligt, krijgen die mankepootjes helemaal niets. Af en toe zie je dan op de grond onder het nest een dood vogeltje liggen. Eruit gegooid door zijn broertjes en zusjes, zelden door zijn ouders.

Hoe anders is het soms in de maatschappij. De broertjes en zusjes hebben weliswaar dezelfde neiging als de vogeltjes, maar de ouders (lees: managers, maatschappij) verzetten zich daartegen. Zij die niet eten, moeten eten. Daarvoor wordt alles in het werk gesteld. En zij die schreeuwen van de honger, worden vaak overgeslagen, want de ouders hebben het zo druk met de niet-willers/-kunnens. Het gevolg daarvan is dat vaak dat uit het hele nest geen echte sterke opvolgers komen. Wij zijn tevreden, want iedereen heeft nu toch een zelfde niveau? Zou het niet goed zijn om af en toe toch eens naar de natuur te kijken?





En dan komt het moment dat de eersten uit het nest voorzichtig om zich heen kijken, zelf willen vliegen en zelf hun eten willen zoeken en vangen. Een fantastisch moment, een tijd van vallen en opstaan. Een tijd die de ouders veel zorgen geeft, want je kunt de jongen niet meer beschermen in het nest. En heb je er meer dan één, dan word je helemaal gek, want dan fladderen ze ook nog alle kanten

op, terwijl buiten het gevaar loert. Soms willen de jonge vogeltjes jouw bescherming niet. Ze zien niet altijd het gevaar, kunnen niet alleen voor zichzelf zorgen en zijn nog niet zo handig om zelf voer te vinden of te vangen. Ook daarvoor moeten de ouders nog zorgen. Doodmoe worden ze ervan, maar ze zijn apetrots wanneer ze hun jongen langzaamaan volwassen zien worden. Je vraagt je af waarom ze een jaar later opnieuw met dat gedoe willen beginnen. Eerst die pijnlijke bevalling, daarna de zorg om de eitjes warm te houden en de spanning om wat erin zit, en vervolgens dat hele proces om ze te laten groeien. Waarom doe je dat? Juist, voor de continuïteit van de soort.



Daarvoor neem je alle sores graag voor lief.

En dan is het jong zo krachtig dat het volledig voor zichzelf kan zorgen. Zie hem vliegen. Hoe mooi, hoe prachtig, hoe krachtig! Daarvoor heb je het gedaan. Dat is een moment om trots te zijn. Maar ook een moment van loslaten en pijn, want je weet niet helemaal zeker wat er gaat gebeuren. In organisaties zie je dit vaak voorkomen,

ook bij SMART. In de beginperiode van SMART was ik altijd diepbedroefd als dit gebeurde. Ik zocht dan eerst de schuld bij mezelf. Wat had ik verkeerd gedaan? Waarom had ik niet harder opgetreden tegen mijn partner en dit soort zaken? Ondanks het feit dat ik de ander feliciteerde met zijn stap en zodanig afscheid probeerde te nemen dat diegene altijd een veilig nest binnen SMART zou terugvinden, deed het verschrikkelijk pijn en kon ik dagenlang van slag zijn.

Ik moest de neiging onderdrukken om het hem niet kwalijk te nemen. Maar beter is het natuurlijk je teleurstelling te verwerken en de ander te helpen een succes te maken van zijn nieuwe plek. Toch zie ik het in vele organisaties nog steeds gebeuren dat men

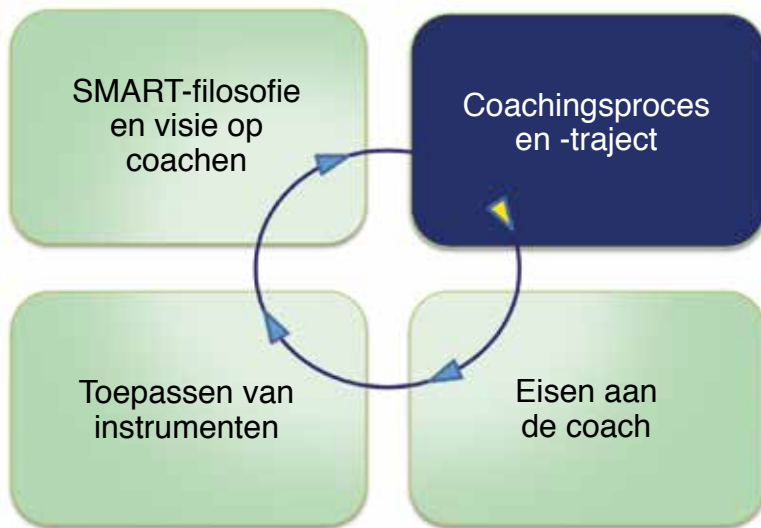


het de medewerker die wegvliegt zeer kwalijk neemt, en langs al-lerhande wegen het probeert terug te draaien.

4. PRIMAIRE PROCES VAN SMART-COACHEN

Henriëtte Kikken

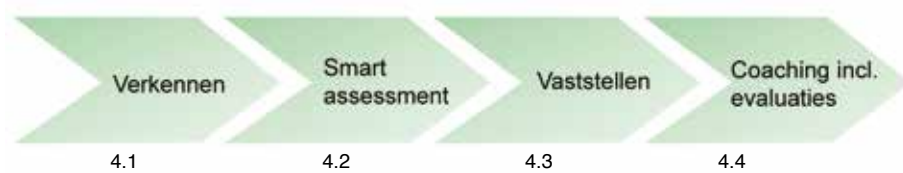
Het is goed om te weten waar je naartoe wilt en hoe je dat wilt doen. Soms is het nog beter om te weten waarom je dat wilt en hoe je daar van moet afwijken!



In dit hoofdstuk nemen we u mee in het totale proces van SMART-resultaat- en functiegericht coachen. Dat begint bij het werkveld verkennen, in de meest brede zin van het woord, om vervolgens de vervolgstappen/fasen in gang te zetten. In het primaire proces van SMART-resultaat- en functiegericht coachen onderscheiden we vier fasen:

1. verkennen;
2. SMART-assessment;
3. coachingsdoelen vaststellen;
4. coachingscontract opstellen.

Daarna kunnen we officieel starten met SMART-coaching.



Figuur 4.1: Primaire proces van SMART-coachen.

4.1 Verkennen

De vraag om coaching van de potentiële opdrachtgever en/of degene die gecoacht wil worden, leidt tot een verkennend gesprek (kennismaking). Vaak vindt dit gesprek in eerste instantie plaats met de opdrachtgever. Aan de orde komen de coachingsvraag en de context en achtergrond van die vraag. Aansluitend vindt ook een kennismakingsgesprek plaats met degene die gecoacht wil worden. De vraag van de gecoachte wordt daarin verduidelijkt en de potentiële coach licht de basis van de werkwijze toe. Voorwaarde voor een effectief en efficiënt coachingsproces is dat het klikt tussen gecoachte en coach, maar ook tussen coach en opdrachtgever. Tijdens deze verkennende fase legt men het fundament voor een optimale SMART-coachingsdriehoek (zie paragraaf 6.5). Op basis van de verkenning kunnen de potentiële opdrachtgever, de gecoachte en de coach besluiten het traject niet te starten. Daarover verderop meer.

Er zijn veel mogelijke invalshoeken om als coach zo'n gesprek in te gaan. Belangrijk is om bij de potentiële opdrachtgever én degene die gecoacht wil worden een aantal zaken boven tafel te krijgen. Een niet-limitatieve opsomming:

- Hoe zit de organisatie in elkaar, waar staat deze en waar gaat die naartoe?
- Wat betekent dit voor de functie van de persoon en hoe staat hij erin?
- Is er een up-to-date functieomschrijving of SMART-functieomschrijving?
- Is uitgewerkt welke competenties (kennis, vaardigheden, attitudes) de gecoachte moet bezitten en op welk niveau (KVA-matrix en competentieprofiel)?
- Waarom moet de persoon gecoacht worden? Wat vindt deze daar zelf van?
- Doet de persoon die gecoacht wil worden vrijwillig mee?
- Wat is het perspectief voor de gecoachte en is dit realistisch?
- Welke stappen zijn al gezet en met welk resultaat?

- Wat moet uiteindelijk het resultaat zijn?
- Zijn opdrachtgever en gecoachte het eens over de doelen?

Op basis van deze vragen en de daarin besloten criteria maakt de coach afwegingen. Aan de hand daarvan kan de coach besluiten het traject niet te starten. We voegen nog een vraag aan de bovenstaande lijst toe:

- Is coachen wel de juiste oplossing voor het probleem?

Wat is de kans dat men met coaching de beoogde resultaten realiseert? Er zijn immers meer wegen die naar Rome leiden. De coach moet hierover zorgvuldig nadenken.

Laat je als coach niet inhuren om een traject op te starten dat er (vanuit de opdrachtgever) op gericht is aan te tonen dat de gecoachte niet geschikt is voor zijn functie. Je werkt dan namelijk met een dubbele moraal. Soms blijkt dat pas gedurende het coachingsproces. Denk in alle gevallen goed na over wat de consequenties zijn voor alle partijen. Bespreek het met je supervisor en maak afwegingen. Daarna maak je het bespreekbaar bij de opdrachtgever. Wanneer je de opdrachtgever er niet toe kunt bewegen ethisch zuiver naar de situatie te kijken, kun je als coach het proces eigenlijk alleen maar stoppen. Voor de interne coach is dat soms moeilijker, maar ook dan geldt: stel grenzen.

4.2 SMART-assessment

Het SMART-assessment is bij SMART-resultaat- en functiegericht coachen een van de eerste stappen. In de praktijk kan het voorkomen dat de te coachen persoon een assessment is afgenomen dat nog actueel is. Dan kun je dit uiteraard gebruiken. Doel van het SMART-assessment is een nulmeting uitvoeren op basis waarvan de juiste vraag en het optimale plan van aanpak kunnen worden geformuleerd. De terugkoppeling van het SMART-assessment is misschien wel het belangrijkste onderdeel. In principe koppelt SMART terug naar de opdrachtgever en de geassesseerde.

SMART hecht dus veel waarde aan de terugkoppeling van het SMART-assessment. De assessor gebruikt niet alleen de inhoud van de rapportage om een zo duidelijk mogelijk beeld van de geassesseerde en de context te krijgen, maar ook de terugkoppeling. Vragen die daarbij kunnen helpen:

- Herkent de geassesseerde zich in de rapportage en affiniteitsmeting en – zo ja – in welke mate?
- In hoeverre laat de geassesseerde zien te reflecteren?
- In welke mate herkent de opdrachtgever het geschetste beeld? Kan de opdrachtgever voorbeelden geven?
- Wat betekent het resultaat voor de toekomstige ontwikkelingen van de geassesseerde?
- Welke concrete coachingsvragen komen daaruit naar voren?
- Gedurende het terugkoppelingsgesprek start in feite het coachingsproces. In die zin is het eigenlijk geen terugkoppelingsgesprek, maar een ‘vooruitkoppelingsgesprek’. Zowel bij de geassesseerde als de opdrachtgever wordt de beweging voorwaarts ingezet.

Naar aanleiding van het SMART-assessment moet ook de vraag aan de orde komen wie de juiste coach voor de persoon in kwestie is. Indien dit niet de assessor zelf is, dan moet de gecoachte eerst nog een kennismakingsgesprek hebben met de coach. Op basis hiervan kan de gecoachte besluiten wel of niet in zee te gaan met de coach. Meer informatie over het SMART-assessment vind je in hoofdstuk 5.

4.3 Vaststellen SMART-doelen en het daaraan gekoppelde plan van aanpak

De coachingsvraag vaststellen is in de twee voorafgaande fasen aan de orde geweest. In deze fase formuleert men op basis van de resultaten van de verkennende fase en de terugkoppeling van het SMART-assessment de SMART-doelen en het plan van aanpak. Dit kan tijdens de terugkoppeling van het SMART-assessment. De praktijk leert dat het nodig kan zijn om de SMART-doelen en het plan van aanpak in een vervolgesprek met opdrachtgever en gecoachte te concretiseren.

SMART-doelen

Doelen stellen is een nuttige maar soms lastige bezigheid. Twee vragen staan bij de gewenste output van het coachingsproces formuleren centraal:

1. Welke elementen/competenties moeten in het coachingsproces worden opgenomen?

2. Welke doelen per element/competentie moeten binnen welke termijn worden gerealiseerd?

Een doel nauwkeurig definiëren maakt het mogelijk om later na te gaan of het doel daadwerkelijk is bereikt. Om dat te kunnen beoordelen, moet je een aantal criteria benoemen waaraan voldaan moet worden.

Be SMART

Formuleer je doelen SMART:

1. *Specifiek*

Het doel moet maar voor één uitleg vatbaar zijn. Beschrijf dus zo nauwkeurig en specifiek mogelijk wat het doel is. Bijvoorbeeld: 'Met betrekking tot vakmanschap moet ik binnen een halfjaar van 2,5 naar 3. Concreet betekent dit dat ik op het terrein van de pedagogiek kennis moet nemen van de pedagogische uitgangspunten van de organisatie en deze punten kan doorvertalen naar de dagelijkse praktijk.'

2. *Meetbaar*

Het doel moet meetbaar zijn. In het genoemde voorbeeld moeten we dus vaststellen welke pedagogische uitgangspunten de organisatie zich ten doel stelt en wat doorvertalen naar de dagelijkse praktijk behelst. Aan de hand van de meetlat bepalen we wat 2,5 en 3 inhouden.

3. *Ambitieuze en Actief*

De gecoachte moet vierkant achter het doel kunnen staan (acceptabel). Stel: je komt met je coach en opdrachtgever overeen dat de pedagogische kennis en het pedagogisch handelen moeten groeien naar 3. Dan mag dat best ambitieus zijn. Je moet er wat voor doen en er wat voor overhebben. Formuleer je doelen positief en actief. Dus niet: 'Ik wil niet meer afhankelijk zijn.' Maar: 'Ik neem vanaf vandaag mijn eigen beslissingen en ga dit mijn collega's vertellen.' Je weet dan wat je moet doen. Bovendien vergroot dat de meetbaarheid.

4. *Realistisch*

Als je de lat te hoog legt, dus te ambitieus bent, kan dit leiden tot frustraties. In het genoemde voorbeeld kan het niet realistisch zijn dat de gecoachte

binnen een halfjaar van 2,5 naar 4 moet groeien (expert zijn). Stel de doelen niet te hoog, zorg ervoor dat ze haalbaar zijn. Als je daarnaast een groot doel voor ogen hebt, is het lastig om het geheel te blijven overzien. Het geheel in stukken knippen en er SMART-doelen of kleinere haalbare stappen van maken vereenvoudigt de zaak. Hiermee voorkom je teleurstellingen.

5. *Tijdgebonden*

Bij coaching is het zeer wenselijk dat de gecoachte doelen bereikt binnen een bepaalde termijn. Leg deze termijn in de doelstelling vast.

Plan van aanpak

De volgende vragen kunnen ondersteunen bij een zo concreet mogelijk plan van aanpak maken:

- Welke stappen worden concreet per element/competentie gezet?
- Welke methodieken worden gehanteerd en waarom?
- Wie wordt daarbij eventueel opgeschakeld en waarom?
- Hoe wordt de voortgang gemeten en besproken en met wie?
- Hoe wordt het evaluatieproces ingericht?

Coachingscontract

In het coachingscontract zijn alle afspraken vastgelegd. Het wordt ter ondertekening in drievoud gestuurd naar opdrachtgever en gecoachte. Het coachingscontract bestaat uit een aantal onderdelen:

- SMART-doelen.
- Plan van aanpak.
- Evaluatie.
- Praktische zaken.
- Adviezen voor de gecoachte.
- Wat mag de gecoachte van de coach verwachten en wat verwacht de coach van de gecoachte?
- Afspraken nakomen.
- Ondertekenmogelijkheid voor opdrachtgever, gecoachte en coach.
- Zie subparagraaf 6.6.2 voor een voorbeeld van een SMART-coachingscontract.

4.4 Coaching (inclusief evaluaties)

Het feitelijke coachingsproces kan starten, de coaching kan beginnen. Uitgangspunt is uiteraard het contract dat de verschillende partijen hebben gesloten. Het is altijd goed om bij de start van het officiële SMART-coachingsproces samen nog eens het contract en de condities door te nemen. En om nogmaals stil te staan bij de wijze waarop gecoachte en coach in dit proces met elkaar willen omgaan. Kortom, gebruik de start ook om de mogelijk al bestaande relatie uit te bouwen. Wanneer het als coach je eerste contact is omdat een collega het voorafgaande proces voor zijn rekening heeft genomen (wat in de praktijk kan voorkomen), is het zeker aan te bevelen stil te staan bij bijvoorbeeld het contract en de condities en langs deze weg te werken aan een beginnende relatie. Controleer in dat geval nogmaals of de condities zijn geschapen waarbinnen de gecoachte zich optimaal kan ontwikkelen en waaraan jij als coach adequaat kunt bijdragen. Zie hoofdstuk 6 voor meer ins en outs van het coachingsproces.

5. SMART-ASSESSMENT EN AFFINITEITENMETING

Als de boer niet kan zwemmen, ligt het aan het water, zegt de boer!

Oud-collega Perry Filippini

Geen stevig gebouw zonder een stevig fundament. Dit hoofdstuk gaat diep in op:

- het functieprofiel;
- de benodigde kennis, vaardigheden en attitude;
- het daaruit voortvloeiende competentieprofiel met de daaraan gekoppelde normen per competentie;
- het functiegericht assessment;
- de affiniteitenmeting;
- de rapportage die de basis vormt voor het uiteindelijke contract.

Dit alles vormt het fundament van SMART-resultaat- en functiegericht coachen. Het biedt de coach een basis om zich helemaal in te leven in de competenties van de gecoachte. Het vergroot het inzicht van de gecoachte in zijn eigen kwaliteiten en mogelijkheden en in de wijze waarop hij samen met de coach zaken vorm gaat geven. En het biedt de opdrachtgever inzicht in de kwaliteiten en mogelijkheden van de gecoachte, de wijze waarop het traject gaat plaatsvinden, maar ook in zijn eigen rol in dit proces.

Ik kan me voorstellen dat je denkt: is het niet al té? De ervaring heeft me geleerd dat hoe zorgvuldiger ik dit voorwerk doe, hoe meer gecoachte en opdrachtgever het proces accepteren en hoe makkelijker de beoogde resultaten te realiseren zijn.

5.1 Functieprofiel

Vaak kunnen we ervan uitgaan dat de meeste organisaties functiebeschrijvingen hebben. De functiebeschrijvingen die ik in de dagelijkse praktijk tegenkom, blinken niet altijd uit in helderheid en transparantie. In veel organisaties, en

dus ook bij menig manager, bestaat weerstand om te werken met uitvoerige functiebeschrijvingen, ook wel profielen genoemd. Deze weerstand – of beter gezegd: schroom is te verklaren. De meeste organisaties hebben aan functiebeschrijvingen direct de salarissen en beloningen gekoppeld. Hierop zijn de cao-afspraken grotendeels gebaseerd.

Hoe breder en dieper men een functie omschrijft, hoe groter de kans is (althans volgens werkgevers) dat daaraan een prijskaartje komt te hangen. Werkgevers en werknemersverenigingen zien elkaar nog steeds als vijanden in de praktijk. Kijk maar naar de overheid en alle andere CAO-onderhandelingen. Vanuit die houding bestaat de angst bij de werkgevers dat als je alles zorgvuldig in een functiebeschrijving opneemt, de werknemer zich strikt aan de letter houdt en niet werkt in de geest van. Toch wil ik er een lans voor breken om daar als werkgever en medewerker minder star naar te kijken.

Allereerst is iedereen in de organisatie erbij gebaat dat transparant is wat ze van elkaar mogen verwachten. Het kan vaak geen kwaad om een degelijke analyse te maken van de functie van de te coachen persoon. Hiertoe is het goed de directe baas en de betrokkene zelf te interviewen. Niet alleen moet je kijken naar de huidige situatie, maar vooral ook naar de toekomstige ontwikkelingen om zodoende te kunnen inschatten welke consequenties deze hebben voor de functie.

Bijna geen enkele functie staat op zichzelf. Het is dus noodzakelijk om ook de andere functies in de keten globaal te bekijken. Voorkomen moet worden dat functies binnen de keten elkaar overlappen met betrekking tot verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dat zou een voortdurend strijdpunt kunnen gaan opleveren. Ik ben er een groot voorstander van een functie gedetailleerd uit te werken. Maar het mag geen werkinstructie zijn of worden.

Taakgebied	Taken	Verantwoordelijkheden	Bevoegdheden	Output
1. Visie	• mede ontwikkelen van organisatievisie, beleid, strategie en doelen • vertalen van de organisatievisie etc. naar het eigen verantwoordelijkheidsgebied • zorgen voor draagvlak en uitvoering in eigen verantwoordelijkheidsgebied	• continu aandragen van kennis, ideeën, kengetallen om zodoende een bijdrage te leveren voor de organisatievisie • draagt er zorg voor dat de organisatievisie etc. door wordt vertaald naar eigen verantwoordelijkheidsgebied • creëren van draagvlak • het uitvoeren van en evalueren resultaten	• het inwinnen van alle relevante informatie in- en extern • tot het aangaan van financiële uitgaven in deze tot € • het installeren van werkgroepen, houden van meetings en draagvlak te creëren/uitvoering te geven aan, etc.	1. half jaarlijkse rapportage m.b.t. organisatievisie, strategie, doelen etc. vanuit eigen verantwoordelijkheidsgebied 2. half jaarlijks aandragen van kennis, ideeën etc. m.b.t. organisatievisie 3. goedgekeurd doorvertalingsplan m.b.t. visie, beleid, strategie etc., voor eigen verantwoordelijkheidsgebied

Figuur 5.1: Onderdeel uit een SMART-functiebeschrijving operationeel manager. Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en output van een operationeel manager.

5.2 Benodigde kennis, vaardigheden en attitudes (KVA) vaststellen

Om te kunnen voldoen aan de functiebeschrijving zal de medewerker moeten beschikken over de vereiste kennis, vaardigheden en attitudes. Per taakgebied kun je deze vaststellen. Figuur 5.2 beschrijft in KVA-termen het taakgebied managen voor de functie van de operationeel manager. Ik ben er een groot voorstander van om de attitudes die nodig zijn om een functie te kunnen vervullen, niet per taakgebied maar over alle taakgebieden heen te bepalen.

Aan de hand van de benodigde kennis kun je dus ook bepalen welke studies iemand in principe gevolgd zou moeten hebben. Veel medewerkers, zeker oudere medewerkers, hebben hun kennis vaak niet opgedaan door studie, maar hebben hun vak geleerd van anderen en door ervaring op te doen. Gelukkig meet men dit tegenwoordig door middel van EVC-trajecten. Ervaren assesso-

ren, die hiervoor speciaal zijn opgeleid, meten de ervaring en vergelijken die met het kennisniveau. EVC (ervaringscertificaat – Erkenning voor Verworven Competenties) geeft dus in feite het kennisniveau aan.

Taakgebied	Kennis	Vaardigheden	Attitude
1. Managen	- organisatiestructuur en functies - het primaire proces - kengetallen - managementtechnieken - leiderschapsstijlen - vergader- en communicatie-technieken - personeelsbeleid/ arbeidsvoorwaarden - ontslagrecht - arbo, milieubeleid etc.	- het sturen van het resultaat door medew., middelen, tijd en doel op elkaar af te stemmen - het toepassen van methoden en technieken om het primaire proces te sturen, beheersen en verbeteren - het signaleren van probleemgebieden en door inventarisatie en analyse tot de juiste prioriteiten en besluiten te komen - etc.	- resultaatgericht/ ondernemend - Samenwerkingsgericht zijn - ontwikkelingsgericht zijn - klantgericht zijn - kwaliteitsgericht zijn - communicatief zijn etc.

Figuur 5.2: Onderdeel uit een SMART-KVA-beschrijving.

5.3 Competentieprofiel vaststellen

5.3.1 Competentieprofiel

Aan de hand van het functieprofiel en het daaraan gekoppelde KVA ga je als manager/coach bepalen welke competenties de belangrijkste competenties zijn voor de functie. In het geval van bijvoorbeeld de functie van de operationeel manager zie ik grote voordelen wanneer je het aantal competenties beperkt tot maximaal twaalf. Dat is een getal dat we nog kunnen behappen. Denk bijvoorbeeld maar aan de twaalf stammen in het Oude Testament, de twaalf apostelen in het Nieuwe Testament, onze tijdsindeling van twaalf uren en onze twaalf provincies. In de praktijk kom ik competentie-/coachingsprofielen tegen van maar liefst ruim dertig competenties. Deze lijst kunnen manager en medewerker onmogelijk overzien en hanteren. Je moet dus kiezen en prioriteiten stellen (zie figuur 5.3).



Figuur 5.3: Competentieprofiel operationeel manager (Lenssen, 2010).

5.3.2 Volgorde samenstelling competenties

Ik ben me ervan bewust dat de in figuur 5.3 opgenomen indeling van competenties discutabel kan zijn, omdat verschillende competenties niet eenduidig vallen onder kennis óf vaardigheid of onder vaardigheid óf attitude. Hoewel we niet moeten muggenziften, is het wel handig om een consistente volgorde aan te houden. In het bovenstaande voorbeeld (figuur 5.3) laat ik:

- Visie en beleid, vakmanschap, kennis van de organisatie en systemen vallen onder de kenniscompetenties.
- Managen, coachen, communicatie onder kennis vaardighedencompetenties.
- Samenwerken, KAM (kwaliteit, arbo en milieu, duurzaamheid), Innovatief, Klantgericht in- en extern, Resultaatgericht plaats ik onder de attitude competenties.

Een vaste volgorde hanteren heeft op de korte én langere termijn veel voordelen. Het assessmentgesprek bijvoorbeeld krijgt hierdoor meer structuur. Dat verkleint de kans dat je competenties vergeet te assessen. Verder heeft het als

voordeel dat je steeds meer ervaring krijgt in per competentie de juiste vraag stellen. Daardoor wordt het houden van assessments, zowel van dezelfde functies als van verschillende functies, veel makkelijker.

5.3.3 Waaruit bestaat een competentie?

Een competentie bestaat zelden uit maar één onderdeel. Aan de hand van een voorbeeld zal ik dit duidelijk maken.

Vakmanschap

Wat is nu precies het vakmanschap van een operationeel manager? Neem bijvoorbeeld een operationeel manager in de procesindustrie. De vraag is waarvan hij kennis moet hebben:

- Algemene procestechnologie (zo ja, op welk niveau)?
- De technologische processen die de organisatie toepast?
- De machines en hun werking?
- De te gebruiken grondstoffen en mogelijke alternatieven?
- De milieuwetgeving?
- De producten en de daaraan verbonden eisen en wetgeving?
- De klanten wensen en eisen en hoe die door te vertalen naar het product?
- De kwaliteit die operators moeten bezitten om effectief en efficiënt te kunnen produceren?

Moet de operationeel manager de meest vakbekwame zijn, de expert? Of kan hij daarvoor in de organisatie rekenen op ondersteuning?

Samen vormen de componenten van een competentie een geheel. Het is goed je als SMART-coach te realiseren dat competenties breder kunnen zijn samengesteld dan je wellicht aanvankelijk dacht. Anders loop je als assessor, en later ook als coach, het gevaar dat je niet altijd de juiste gesprekspartner bent voor de gecochte, omdat je dan niet diep en breed genoeg kunt meedenken en ondersteunen.

5.3.4 Norm per competentie

Per competentie is het goed om samen met de leidinggevende de norm vast te stellen waaraan in feite voldaan moet worden door de functionaris van de functie. Om te voorkomen dat de normering per organisatie of functie totaal verschilt, is een meetlat ontwikkeld die in de afgelopen twintig jaar bewezen heeft goed te functioneren. We gaan uit van een schaal die loopt van 1 tot en met 4, omdat we bij een assessment de 5 (hij is expert en coach collega's om te groeien in hun vak) niet kunnen meten. Daarvoor moet je namelijk binnen de organisatie vaak zelf je waarnemingen doen, wat de externe coach vaak niet is gegeven. We werken zowel met een verkorte meetlat als met een uitvoerige meetlat per competentie (zie bijlage I).

In de praktijk bepalen we de te realiseren norm per kwart, bijvoorbeeld 2,5, 3, 3,25 of 3,5. Het komt niet voor dat de norm beneden 2,5 ligt, want daarmee zou de werkgever aangeven dat die competentie voor de functie niet belangrijk is. Dan is het dus niet zinvol om die op te nemen. Beter is het om te bekijken welke competentie we wel kunnen toevoegen.

	Kennis	Vaardigheden	Attitude
1	Ontbreekt volledig	Ontbreekt volledig	Ontbreekt volledig
2	Basiskennis is (deels) aanwezig, nog te weinig ervaring	Nog niet echt vaardig, met vallen en opstaan	Nog (sterk) wisselende attitude, laat zich nog sterk sturen door omstandigheden
3	Voldoende kennis om onder normale omstandigheden het werk zelfstandig te kunnen uitvoeren	Voldoende vaardig om onder normale omstandigheden het werk zelfstandig te kunnen uitvoeren	Attitude is voldoende aanwezig om onder normale omstandigheden het werk zelfstandig te kunnen uitvoeren
4	Qua kennis op dit terrein volleerd/expert	Zeer vaardig onder alle omstandigheden	Zeer sterk ontwikkelde attitude op dit terrein
5	Brengt kennis over aan collega's en brengt het op gewenst niveau	Helpt collega's om zeer vaardig te worden	Helpt collega's om hun attitude te verbeteren

Figuur 5.4: Verkorte meetlat (Smart, 1998).

Toelichting score 1-4:

- Bij een score van 1 heeft iemand geen enkele kennis of vaardigheid met betrekking tot deze competentie. Als het een attitudecompetentie betreft, heeft hij er totaal niets mee en is hij er zelfs tegen. Hij moet dan (als hij nog te handhaven is) dagelijks directief aangestuurd worden.
- Bij een score van 2 hebben we te maken met iemand die nog veel tekort komt, maar wel van goede wil is (leerling). Ook nu moet je als manager heel regelmatig boven op het proces en/of de medewerker zitten. De kans dat het fout kan lopen, is nog levensgroot aanwezig.
- Bij een score van 3 kan iemand onder normale omstandigheden zijn werk op dit gebied goed uitvoeren (gezel).
- Bij een score van 4 hebben we te maken met een expert op dit terrein (meester).

5.3.5 Meetlat voor de competenties visie en beleid

Definitie competentie visie (en beleid): op basis van kennis, inzicht en ervaring zicht hebben op de huidige situatie en op toekomstige ontwikkelingen en beelden hebben/kunnen ontwikkelen van waar het naartoe gaat met het werk en weten hoe je dit moet realiseren.

Niveau 1

- Kent de visie van de organisatie niet of nauwelijks. Is daarmee niet bezig/daar niet aan toe.
- Kan deze visie niet doorvertalen naar het eigen verantwoordelijkheidsgebied.

Niveau 2

- Ondersteunt de visie.
- Streeft ernaar de waarden en normen na te leven.
- Is nog niet consistent in het vertalen en toepassen van de visie en heeft hierbij nog ondersteuning nodig.

Niveau 3

- Werkt volgens de visie en draagt deze actief uit.
- Vertaalt de visie in beleid, doelen, plannen, werkprocessen en procedures voor het eigen verantwoordelijkheidsgebied.

- Plant en organiseert in overleg de uitvoering en afstemming van de visie en het beleid van de organisatie voor andere beleidsterreinen.
- Draagt ideeën aan en heeft een visie op de hoofdlijnen voor het eigen verantwoordelijkheidsgebied.

Niveau 4

- Heeft een uitgesproken krachtige visie op het eigen verantwoordelijkheidsgebied.
- Draagt actief bij aan de organisatievisie ontwikkelen en doorvertalen.
- Stimuleert collega's een actieve bijdrage te leveren aan de doorvertaling van de organisatievisie en het beleid naar het eigen verantwoordelijkheidsgebied.
- Spreekt collega's aan op gewenst gedrag, waarden en normen.

Niveau 5

- Idem 4.
- Ondersteunt en coacht collega's bij hun ontwikkeling met betrekking tot visie en beleid om te komen tot het gewenste niveau.
- Heeft er lol in om dit te doen, zonder zich ook maar enigszins op te dringen.

5.3.6 Competentieprofiel (inclusief vastgestelde norm per competentie)

Figuur 5.5 toont een competentieprofiel van de operationeel manager. Dit nadat de exercitie met de werkgever en medewerker haar beslag heeft gehad en met elkaar heel goed is afgewogen wat de eisen zijn die men aan de functie mag stellen.



Figuur 5.5: Competentieprofiel operationeel manager (Lenssen, 2010).

5.4 Een SMART-assessment afnemen

Ook nu geldt: een goede voorbereiding is het halve werk. Wanneer je als SMART-coach zelf de functiebeschrijving, het KVA en het competentieprofiel van een functie hebt gemaakt, ben je daarin zo goed thuis dat je alle te stellen vragen paraat hebt. Maar in de praktijk is dit niet altijd het geval. De organisatie heeft bijvoorbeeld haar eigen functiebeschrijvingen en wil, vaak zeer terecht, daaraan vasthouden. Of een collega heeft in een vorig stadium het voorwerk al verricht. Hoe dan ook, je moet je volledig voorbereiden op het assessment.

Daarbij moet je ook zicht hebben op de:

- soort organisatie en de cultuur;
- afdeling waar de gecoachte werkt en de positie van die afdeling binnen de hele organisatie;
- visie van de organisatie en afdeling;
- fase waarin de organisatie zich bevindt.

Een assessment afnemen bestaat uit de volgende stappen:

1. De gecoachte uitleggen hoe de procedure in elkaar zit:
 - a. Uitleg competentieprofiel.
 - b. De duur van het assessmentgesprek en de daarbij gehanteerde volgorde.
 - c. De affiniteitenmeting.
 - d. De rapportage.
 - e. De terugkoppeling van de resultaten en het eventuele vervolg.
 - f. Privacyregels.
2. Het assessment zelf afnemen. Een assessmentgesprek duurt twee tot drie uur. De gehanteerde werkwijze is als volgt:
 - a. De eerste vijftien à twintig minuten benut je om kennis te maken met de gecoachte en vooral om zicht te krijgen op onder andere zijn achtergrond, beweegredenen en ambities.
 - b. Je maakt al een eerste inschatting van zijn persoonlijke kenmerken, zoals: gedreven, doorzetter, soms te snel.
 - c. Bij zijn ambities blijf je bewust stilstaan. Deze kunnen belangrijk zijn voor je eigen indrukken en voor het eventueel dieper doorvragen naar zaken.
 - d. Vervolgens stel je per competentie alle relevante vragen die nodig zijn om een inschatting te kunnen maken van de score. De LSD-methode (luisteren, samenvatten, doorvragen) is hierbij onontbeerlijk, evenals zelf voldoende kennis hebben van elke competentie. Noteer zoveel mogelijk om te voorkomen dat bij het 'reproducen', de rapportage maken, te veel informatie verloren gaat.
 - e. Zeker in de beginfase van je carrière als SMART-coach is het aan te bevelen de volgorde van de competenties in het competentieprofiel aan te houden. En om direct na een competentie met de gecoachte te hebben doorgenomen een voorlopige score vast te stellen. Dat helpt je later bij de definitieve uitwerking.

- f. Opletpunten: blijf altijd objectief. Laat je oordeel niet afhangen van de indruk die de gecoachte op je maakt. En laat je niet leiden door je eigen kennis van sommige competenties en de vooroordelen die dat kan hebben. Blijf openstaan om te ontdekken op welk niveau de gecoachte zich per competentie bevindt.

3. SMART-affiniteitenmeting

Na afloop van het assessment (of voorafgaand daaraan als dat beter uitkomt) maakt de gecoachte de affiniteitenmeting. Deze meting speelt een belangrijke rol in de uiteindelijke rapportage en terugkoppeling én – later – in de coaching. Hierop komen we in subparagraaf 5.5.2 terug.

5.5 Rapportage assessment (inclusief coachingsplan)

Laat hooguit twee dagen verstrijken tussen het assessment en de rapportage. Hoe meer tijd daartussen zit, hoe moeilijker het zal zijn om de feiten te reproduceren. Zeker als je tijdens het assessment te weinig aantekeningen hebt gemaakt. De SMART-coach verwerkt de verkregen gegevens volgens een vast stramien tot een rapportage. Eerst werk je het hele assessment uit, inclusief een samenvatting van de indrukken en een concept plan van aanpak. Per competentie geeft de assessor – hier heeft de adviseur de rol van assessor, zodra het coachingsproces aanvangt dan heet hij coach – zijn score aan, die hij vervolgens vermeldt in het competentieprofiel (zie figuur 5.6). Pas daarna beoordeel je de affiniteitenmeting. Dat is een spannend moment, want in feite is dat ook een beoordeling van jezelf als assessor. Zijn er grote afwijkingen of niet? Zo ja, zijn deze te verklaren?

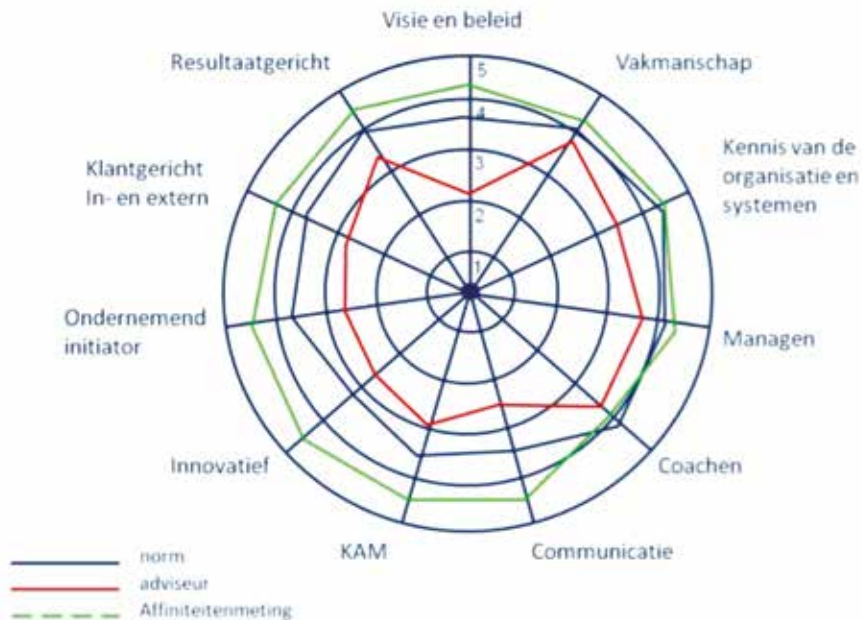
Wanneer je je werk als assessor goed hebt gedaan, zal de affiniteitenmeting jouw constatering bevestigen. Je kunt dus gerust stellen dat dat ook een reflectie is op je eigen werk. Zijn er significante afwijkingen tussen het assessment en de affiniteitenmeting, dan moet je daarbij uitvoerig stilstaan.

In principe zijn er twee mogelijkheden:

1. Na analyse blijkt dat je als assessor te kritisch of te uitbundig hebt geoordeeld. Stel je oordeel dan gepast bij.
2. Na analyse kun je, ondanks het feit dat de affiniteitenmeting iets anders aangeeft, bij je standpunt blijven, omdat je voldoende signalen en feiten hebt verzameld om je mening te kunnen staven.

Zelf maak ik dan in de rapportage hiervan een aantekening en verwijs ik naar de scores van de affiniteitenmeting. Dit om aan te geven hoe ik het als assessor interpreteer én dat er voor alle partijen sprake is van een oplet factor. Gedurende het daarop volgende coachingsproces krijgen gecoachte en coach nog voldoende gelegenheid om samen zorgvuldig te kijken naar hoe het in de praktijk echt zit en om daarop te anticiperen.

5.5.1 Voorbeeld uitwerking van een assessment



Figuur 5.6: Volledig ingevuld competentieprofiel van een operationeel manager (Lensen, 2010).

Smart

Functie: Operationeel manager

Naam gecoachte: W. Tuinman

Naam assessor: Roger Lenssen

Datum: 02-02-2010

Persoonlijke typering

- Uit alles blijkt dat Willem nog pril is in het vak van operationeel manager.
- redeneert nog te sterk vanuit zijn ervaring en vakkennis.
- is in het gesprek heel open.
- is momenteel kwetsbaar.
- heeft recent enkele ervaringen opgedaan die hem voorzichtiger maken.
- heeft nog een lange weg te gaan.

Ambitie

Willem legt een grote ambitie aan de dag. Hij ziet deze functie als een doorstroomfunctie. Uiteindelijk wil hij terechtkomen in een directiefunctie met eindverantwoordelijkheid. In het gesprek heb ik al aangegeven dat doelen vaak te realiseren zijn, maar dat het verstandig is de route daar naartoe stapsgewijs af te leggen.

Toetsing aan profiel

Visie en beleid (3)

- Willem kent de visie van de onderneming en staat daar volledig achter. Hij kan deze ook doorvertalen naar zijn eigen verantwoordelijkheidsgebied en uitleggen aan zijn medewerkers.
- Hij spreekt hen ook aan op het opereren volgens de visie en de organisatiekernwaarden. Willem kan echter nog niet op basis van alle aanwezige informatie zelf een visie ontwikkelen en/of waarde toevoegen aan de ondernemingsvisie.
- Gelet op zijn functie wordt dit wel van hem verwacht. Zowel uit het assessment als uit de affiniteitenmeting komt naar voren dat Willem binnen één jaar deels deze slag moet kunnen maken.

Vakmanschap (4)

- Willem voldoet qua kennis en ervaring aan de gestelde eisen aan vakkennis

en het toepassen daarvan. Een voordeel voor hem is dat hij in verschillende organisaties heeft gewerkt en dat ook weet om te zetten in zijn huidige dagelijkse praktijk. Daarbij is voor Willem echter wel sprake van een opletpunt.

- De kans bestaat dat hij de beste vakman zal zijn, en daarmee een vraagbaak voor zijn mensen, maar de kans bestaat dan ook dat hij te weinig toekomt aan zijn managementtaken.

Kennis van de organisatie en systemen (3)

- Het feit dat Willem nog niet lang in deze organisatie en functie werkt, maakt dat hij zich nog niet alles van de organisatie en systemen heeft eigen gemaakt.
- Het is echter voor hem geen echt struikelblok. Met ondersteuning, voorlopig van de diverse ondersteunende afdelingen, moet het voor Willem geen probleem zijn om op redelijk korte termijn de nog aanwezige achterstand in te lopen.

Managen/coachen (2,5)

- Voor Willem is dit het zwakke punt. Het feit dat hij vanuit zijn vorige functies geen dosis managementervaring meebrengt, speelt hem parten. Nog veel te veel is hij de vakspecialist die vanuit die kennis en ervaring oplossingen aandraagt. Hij is nog veel te weinig bezig met managen en coachen.
- Op managementgebied zit hij op het niveau van regelen en organiseren. Maar het sturen op resultaten en het ontwikkelen van de organisatie en medewerkers komen niet of nauwelijks aan bod.
- Het coachen beperkt zich voorlopig nog sterk tot instructies geven, maar is nog niet afgestemd op het individu ontwikkelen. Daarvoor heeft hij nog te weinig zicht op de aanwezige en gewenste competenties van de medewerkers. Met uitzondering van de vakkennis.
- Los van zijn ambities zal Willem, wil hij slagen als operationeel manager, op dit vlak enorm moeten groeien. Willem staat hiervoor wel open en wil daarin graag zijn tanden zetten.
- Ook hij voelt zich niet lekker bij deze situatie en heeft daarvan (nog) veel last.

Financiën (2,5) (extra toegevoegd)

- Ook op dit punt komt Willem nog veel tekort. In feite geldt hier hetzelfde als voor managen en coachen. Daarbij komt dat hij niet echt affiniteit heeft met het financiële (zet hier gerust het cijfer uit de affiniteitenmeting tussen haakjes), maar

uiteraard wel een wezenlijk onderdeel is van de functie operationeel manager.

- Voorlopig zal hij van de controller alle steun moeten ontvangen om zo snel mogelijk op niveau te komen. Dit geeft Willem ook de steun om meer resultaatgericht en ondernemend te opereren. Het kan zijn dat de affiniteit op dit punt laag scoort, omdat daarop momenteel zijn focus nog niet ligt.

Communicatie (3)

- Hier moeten we de interne en externe communicatie onderscheiden. Intern heeft Willem het beter voor elkaar dan extern. Hij heeft de interne communicatiestructuur voor zijn verantwoordelijkheidsgebied op een aantal punten verbeterd.
- Hij is gestart met een informatiebulletin versturen, waarop medewerkers kunnen reageren. Het werkoverleg heeft hij nieuw leven ingeblazen. Wat betreft de POP-gesprekken wil Willem zo spoedig mogelijk samen met HRM bekijken hoe daarin een kwaliteitsslag gemaakt kan worden.
- Met externe communicatie is Willem nog niet echt bezig. Zijn focus ligt voorlopig op alles wat je intern zou kunnen noemen. Hij mag de externe communicatie niet te lang voor zich uit schuiven, omdat dat hem én zeker ook de organisatie schade oplevert.

KAM (Kwaliteit, Arbo en Milieu) (3,25)

- Op dit terrein zit het wel goed bij Willem. Hij is van nature hiermee bezig. Zodra hij beter thuis is in de organisatie, producten en diensten, zal hij hierop automatisch meer gaan focussen.

Samenwerkingsgericht (3,25) (extra toegevoegd)

- Willem heeft heel goed door dat, zeker gelet op zijn positie, samenwerking noodzakelijk is.
- Hij probeert dit intern in de organisatie vorm te geven. Willem wacht niet af en onderneemt hiervoor stappen. Net als bij de communicatie blijft dit echter nog te veel beperkt tot de interne organisatie. Maar het moet voor Willem geen punt zijn om binnen een jaar aan de gewenste norm te voldoen.

Innovatief (3)

- Op het gebied van techniek en productie is Willem best wel innovatief. Maar momenteel komt hij, gelet op zijn nieuwe functie, daar niet of nauwelijks aan toe. Hij is nog niet zover dat hij zijn medewerkers daarin aanstuurt.

- Hij gaat hierbij nog te veel uit van zijn vorige functie, waarin dat juist één van zijn sterke punten was. Buiten de innovatie op het gebied van techniek en productie zal Willem er rekening mee moeten houden dat het juist gaat om innovatie op een breed vlak. Wanneer hij beter in zijn rol zit, zal het innovatiegerichte steeds meer vorm gaan krijgen.
- De affiniteit is er zonder meer.

Ondernemend (3)

- Mede gelet op zijn ambities mag Willem ondernemender gedrag aan de dag leggen. Hij opereert nog te veel vanuit het veilige. Meer initiatief nemen, vooral op het terrein van managen en coachen, zou hem direct winst opleveren. Dat zou de resultaten van de onderneming ten goede komen. Hij rijdt nu nog te veel met de rem erop, en dat spoort niet geheel met zijn ambities.

Klant-in en extern marktgericht (3,25)

- We moeten hier klantgerichtheid en marktgerichtheid onderscheiden. Wanneer het gaat om klantgerichtheid, komt Willem uit op een 3,5. Uit het assessment komt duidelijk naar voren dat de klant voor hem centraal staat en dat hij vanuit de klant wil redeneren.
- Hij is bezig om daarover in contact te treden met zijn medewerkers en hun duidelijk te maken waarom dat zo belangrijk is. En wat dat kan betekenen voor hun handelen. Hij spreekt ook de interne leveranciers daarop aan.
- Wat betreft marktgerichtheid heeft Willem nog een weg af te leggen. Hij staat hier wel open voor, maar maakt zelf de stap nog niet. Hij doet datgene wat men van hem vraagt, maar nog niets extra's.

Resultaatgericht (3,25)

- Als attitude zonder meer bij Willem aanwezig.
- Op termijn zal dit ook binnen de huidige organisatie één van zijn sterkere punten kunnen worden.
- Het komt nu nog onvoldoende uit de verf, omdat hij nog te onzeker is in zijn rol als operationeel manager en nog te weinig zicht heeft op cijfers en kengetallen.
- Zoals aangegeven bij financiën, scoort hij bij de affiniteitenmeting laag op dit punt. Ik ga er voorlopig vanuit dat dit een tijdelijke kwestie is, gelet op de overige scores op dit punt in de affiniteitenmeting.

Samenvattend:

- Willem is niet gespeend van ambitie.
- Het is zonder meer aan te bevelen, mede gelet op de uitkomsten van het assessment en de affiniteitenmeting, dat hij geen treden overslaat op de carrièreladder.
- Hij heeft nog veel te leren op het terrein van managen en coachen.
- Zolang hij op deze punten geen echte sprongen maakt, zal Willem zich minder op zijn gemak voelen. Het kost hem op dit moment veel moeite om zaken draaiende te houden.
- Willem heeft het potentieel om nog behoorlijk te groeien, maar het zal van hem en de organisatie nog de nodige aandacht vergen.
- Wat betreft de competentie financiën is het alle hens aan dek. Voorlopig ga ik ervan uit dat het tijdelijk is en geen blijvende desinteresse, zoals zou kunnen blijken uit de affiniteitenmeting.
- Zodra hier schot in komt, komen de competenties ondernemend en resultaatgericht nog beter uit de verf.

Aanbevelingen:

- Willem verdient het dat hij de volle aandacht krijgt van de directie om zijn ontwikkeling gestructureerd vorm te geven. Als basis zou dit rapport moeten dienen om het coachingsproces vorm te geven.
- De controller zou een heel positieve rol kunnen vervullen in het ontwikkelen van Willem op het terrein van financiën. Vooral ook om zicht te krijgen op de kengetallen en hoe hierop te sturen.
- Voor managen en coachen is het sterk aan te bevelen dat de verantwoordelijke directeur de coaching/begeleiding op deze punten voor zijn rekening neemt. Of dat een externe coach, in opdracht van de verantwoordelijke directeur, Willem op dit terrein bijstaat.
- Wanneer dit laatste het geval is, moet deze coach ook de afstemming met de controller voor zijn rekening nemen.
- De te realiseren doelen moeten vooraf duidelijk gesteld worden, evenals de tijdspanne waarin deze gerealiseerd moeten worden.
- De verantwoordelijke directeur, Willem en de coach moeten regelmatig met elkaar afstemmen. In deze gesprekken moeten niet alleen de resultaten en de voortgang van het geheel aan de orde komen, maar moeten zij ook gestructureerd stilstaan bij de visie en de ontwikkelingen hierin.

- Ik ga ervan uit dat dit met spoed wordt vormgegeven, nadat de terugkoppeling heeft plaatsgevonden en allen de rapportage (inclusief aanbevelingen) – al dan niet op punten – bijgesteld hebben geaccordeerd.

5.5.2 Wat kun je zien aan een affiniteitenmeting?

Metten is (z)weten.

De affiniteit van de gecoachte wordt gemeten op basis van zo'n honderd onderwerpen, exclusief de sterke en minder sterke punten. Deze affiniteiten zijn verdeeld over de verschillende hoofdstukken zoals hieronder aangegeven. In het kort geven we per hoofdstuk de punten waarop je als coach en gecoachte na de meting zicht hebt.

Alles over de persoon op zich

- Zichzelf motiveren en laten motiveren.
- Onafhankelijk opstellen.
- Externe versus eigen doelen centraal stellen.
- Gebruik eigen normen versus externe normen.
- Zelf oordelen versus oordelen door anderen.

De relaties met anderen

- Extravert, omgevingsgericht, gedragsgericht, relatiegericht.
- Klantgericht, dienstverlenend.
- Samenwerken, team-/groepsgericht werken.
- Het (doen) organiseren.
- Invulling breedtefunctie.
- Zelforganiserend vermogen.
- Planmatig werken.
- onderbouwen van zaken versus pragmatisme.
- Resultaatgericht versus procesgericht.

Het ondernemend zijn

- Kansen benutten versus bedreigingen ontlopen.
- Toekomstgericht.
- Initiatief nemen.

- Ondernemend zijn.
- Marktgericht versus bedrijfsgericht.

Aspecten van cultuur en werk

- Commercieel, sociaal, economisch.
- Innoveren.
- Mensgericht werken.
- Voorbeeld zijn.
- Doelen stellen.

Over cijfers

- Hoe groot is je cijferinzicht?
- Hoe goed kun je met cijfers omgaan?

Over abstracties

- Generaliserend, integrerend, abstraherend.
- Analyserend, concluderend.
- Probleemanalyserend, probleemhanterend.

Leerstijlen

- Willen weten.
- Activist, analyticus, theoreticus, pragmatisch.

Zelfkennis

- Gemeten wordt of iemand realistisch is, zich onderschat of zich overschat en – zo ja – in welke mate.

Wat voor type persoonlijkheid ben je (lente-, zomer-, herfst- of wintertype)?

- Aan de hand van de score wordt gemeten of je meer hebt met pionieren (lente) dan met de inhoud van het vak (zomer). Of dat je al zoveel hebt meegemaakt dat je het geloof in jezelf en de organisatie deels of helemaal bent verloren (herfst en winter). Meer hierover in subparagraaf 6.7.3.

Welke stijl van leidinggeven heeft de voorkeur?

- Hoe scoort de gecoachte ten opzichte van situationeel leidinggeven?
- Directief, coachend; ondersteunend, delegerend.

Hoe scoort de gecoachte ten opzichte van het ROME-concept (Regelen, Organiseren, Managen, Entrepreneur zijn)?

Veranderen

- Openstaan voor.
- Veranderen.
- Risico's nemen.
- Verantwoord handelen.
- Anticiperen, communiceren, doelen realiseren.

Sterke en minder sterke punten

- Vanuit de hele kwaliteitsmeting worden alle sterke en minder sterke punten op een rij gezet. In feite nogmaals een weerslag van alles wat uit de meting naar voren is gekomen.

Hoe zit de score van de affiniteitenmeting in elkaar?

In tegenstelling tot de schaal van 1 tot en met 4 die we bij het assessment hanteren, gaan we hier uit van een schaal van 1 tot en met 5. Dit omdat de score op het assessment en de score op de kwaliteitsmeting verschillende grootheden zijn. Bij het assessment meten we de huidige stand van zaken qua kennis, vaardigheden en attitudes en zetten we deze af tegen de norm die het wenselijke aangeeft. Bij de affiniteitenmeting meten we puur de affiniteit, waar in feite geen norm tegenover staat.

Wanneer de affiniteit per competentie 0,5-1 punt hoger ligt dan de door de assessor aangegeven score, betekent dat doorgaans dat de gecoachte nog voldoende ontplooiingsmogelijkheden heeft. Het is echter noodzakelijk de gecoachte dit bij de terugkoppeling van de rapportage goed uit te leggen.

Score en de daarmee samenhangende affiniteit:

- 1,0-1,6: liever niet, affiniteit sterk afwezig.
- 1,7-2,5: affiniteit afwezig, niet aanwezig.
- 2,6-3,4: affiniteit aanwezig.
- 3,5-4,3: affiniteit sterk aanwezig.
- 4,4-5,0: affiniteit zeer sterk aanwezig.

5.6 Terugkoppeling rapportage (inclusief conceptplan van aanpak)

De gecoachte heeft er recht op om als eerste teruggekoppeld te worden. Altijd mondeling, waarbij de assessor/coach zijn bevindingen toelicht. Deze terugkoppeling is in feite ook de start van het coachingsproces. De gecoachte heeft het recht om geen terugkoppeling van het assessment te wensen het de opdrachtgever. Dat maakt het echter uiteraard niet makkelijk voor een eventueel op te starten coachingsproces. Uit mijn eigen ongeveer twintigjarige ervaring blijkt dat dit hoogst zelden voorkomt. Tot dusver is het me steeds gelukt samen met gecoachte en opdrachtgever een goede oplossing te vinden.

De manier waarop je terugkoppelt, is van essentieel belang. Te vaak kom ik in de praktijk nog coaches tegen die de kunst niet verstaan om eerlijk en oprecht terug te koppelen wat ze hebben gemeten. Hiervan is vooral sprake wanneer het nodig is een minder positieve boodschap over te brengen. Dat levert doorgaans een minder goede start van het coachingsproces op. De wederzijds ontstane verwachtingen stroken dan niet altijd met de realiteit.

Het liefst koppelt de SMART-coach terug naar de gecoachte én de opdrachtgever. Voordeel hiervan is dat daardoor verificatie plaatsvindt. Op momenten dat de gecoachte zich minder herkent in de rapportage en de daarmee samenhangende score, is het makkelijk om de opdrachtgever erbij te betrekken en te kijken hoe hij naar zaken kijkt. In de praktijk blijkt vaak dat de opdrachtgever net zoveel leert van de terugkoppeling als de gecoachte zelf. De eerste coach- en begeleidingstips kun je dan al op een natuurlijke wijze uitwisselen. Gedurende de terugkoppeling bouw je voortdurend aan de relatie. Wanneer je als assessor de boodschapper bent van slecht nieuws, kan sprake zijn van een iets minder soepele relatie tussen assessor en gecoachte. Het kan dan beter zijn dat iemand anders de coachrol gaat vervullen.

Belangrijk bij de terugkoppeling is om de gecoachte en opdrachtgever mee te nemen in de affiniteitenmeting. Juist omdat de gecoachte zelf verantwoordelijk is geweest voor de invulling van de test, kun je als assessor de analyserende en constaterende rol vervullen. In de meeste gevallen zal dit je eigen waarnemingen on-

dersteunen. Bij afwijking hebben we gezien dat je zelf eerst terdege analyseert, en in zeer moeilijke gevallen een senior collega om schaduwadvisering vraagt.

De samenvatting van je analyse en de daaruit voortvloeiende conceptaanbevelingen zijn zeer belangrijk om samen met de gecoachte en opdrachtgever te kunnen komen tot de werkelijke opdracht. De condities waaraan deze opdracht moet voldoen, beschrijven we in het volgende hoofdstuk.

6. HET COACHINGSPROCES

Coachen is aandacht geven, niet het probleem voor de ander oplossen!

Ik hoor je al zeggen: eindelijk, nu gaat het over coachen en het coachingsproces. Ja en nee. Hoe te coachen komt in het volgende hoofdstuk aan de orde. In dit hoofdstuk staan we stil bij enkele aspecten van de gecoachte en het coachingsproces:

- Aan welke condities moeten we vooraf voldoen?
- Hoe groot is de noodzaak en in welke mate is het noodzaakbesef bij gecoachte en opdrachtgever aanwezig?
- Is alles coachbaar?
- Hoe zit het met de relatie tussen coachen en de stijl van leidinggeven? In feite hebben we het dan ook over de gecoachte en de opdrachtgever met zijn stijl van leidinggeven en hoe deze zich verhouden tot elkaar.
- Wat staat er in het coachingscontract en wie doet wat?
- Hoe ziet een coachingsproces eruit met betrekking tot competenties ontwikkelen?
- In welke categorie zijn de gecoachten te verdelen en wat betekent dat voor jou als coach?
- Hoe leren de gecoachten en wat betekent dat voor jou als coach?
- Wat kan de antilopestrategie je brengen?
- In welke fase van het coachingsproces vervul je welke rol als coach?

De (eigen) visie die aan deze modellen, instrumenten en wetenswaardigheden ten grondslag ligt, hebben mij in mijn loopbaan als SMART-coach enorm geholpen. Zowel in de analysefase als gedurende het daarop volgende coachingsproces. Hiermee wil ik niet zeggen dat dit de enig zaligmakende modellen en instrumenten zijn. In hoofdstuk 7, 8 en 9 zal nog een aantal de revue passeren, maar dan hebben we het nog steeds slechts over het topje van de ijsberg.

6.1 Aantal condities vooraf

Hij die niet stuurt, wordt gestuurd!

Het assessment en de affiniteitenmeting dienen als basis voor het coachingsproces, evenals het coachingscontract, het plan van aanpak en de doelstellingen die zijn overeengekomen tussen de opdrachtgever en de te coachen persoon. Voordat men het traject succesvol kan starten, zijn de volgende zaken van groot belang:

- Het ingevulde competentieprofiel, met daarin de norm die voor de verschillende competenties zijn bepaald, de inschatting van de assessor en de score uit de affiniteitenmeting.
- Hebben we te maken met een lente-, zomer-, herfst- of wintertype?
- Welke leerstijl heeft de te coachen persoon?
- Welke coachstijl(en) heeft de voorkeur van de coach?
- Welke SMART-doelen moeten worden gerealiseerd?
- Hoe ziet het plan van aanpak eruit en hoe gaan we de allereerste stap zetten?
- Vanaf het eerste moment ervoor zorgen dat de drie partijen op één lijn zitten.

6.2 Noodzaak en noodzaakbeleving om te werken aan de ontwikkeling

Als je geen vertrouwen hebt in de toekomst, heb je geen vertrouwen in jezelf!

In deze paragraaf hanteer ik een eenvoudig model om in kaart te brengen hoe het is gesteld met de noodzaak en noodzaakbeleving van de betrokkenen om in beweging te komen en zaken te ontwikkelen. Het onderstaande model figuur 6.1 is een handig hulpmiddel om te bekijken waar de gecoachte en de opdrachtgever in het proces staan. Dit model hanteer ik zelf vooral om de mobiliteit en employability bij organisaties en individuen te ontwikkelen. Het heeft inmiddels zijn waarde bewezen binnen grote en middelgrote organisaties, maar ook in de meer individuele gevallen.



Figuur 6.1: Noodzaak tot veranderen 'mobiliteitsfasen' (Lenssen, 2010).

Noodzaak

In hoeverre is de noodzaak aanwezig om een coachingsproces te starten? Hieraan moet een heldere analyse, zoals beschreven in hoofdstuk 4. Ook moeten we kijken of sprake is van een noodzaakbeleving. Het is heel goed mogelijk dat de opdrachtgever meent dat de medewerker gecoacht moet worden, maar dat de medewerker de relevantie hiervan niet inziet. Of omgekeerd. De noodzaak en noodzaakbeleving moeten bij alle betrokken partijen aanwezig zijn om überhaupt succes te kunnen boeken.

Visie

Bestaat zowel bij de opdrachtgever als bij de gecoachte een visie op of ideeën over waar het naartoe moet en wat daarvoor nodig is? Wat wil men met de functie? Waar wil men op de korte of langere termijn naartoe met de gecoachte en waarom? Een visie daarop helpt enorm. Wanneer je zelf de functiebeschrijving/het KVA hebt samengesteld, van daaruit het competentieprofiel hebt gemaakt en dat samen met de opdrachtgever hebt vastgesteld (inclusief de normen), heb je de vraag van visie en ideeën voor je zelf al ingevuld.

Competentie/kwaliteiten

Het assessment moet een antwoord geven op de vraagstelling waar de gecoachte precies staat per competentie en welke affiniteit hij heeft per competentie (zie hoofdstuk 5).

Actieplan

De eerste stappen zetten. Hierop hebben opdrachtgever, gecoachte en coach een antwoord gegeven bij de terugkoppeling en accordering van het coachingscontract. Deze stap is uiteraard zeer belangrijk om de uiteindelijke doelstellingen te realiseren. Ook biedt deze iedereen gedurende het proces zicht op de nog te zetten stappen, al dan niet bijgesteld aan de hand van de resultaten van de eerdere stappen/acties.

Wanneer één van deze vier elementen ontbreekt, kun je zelf nagaan wat er gaat gebeuren:

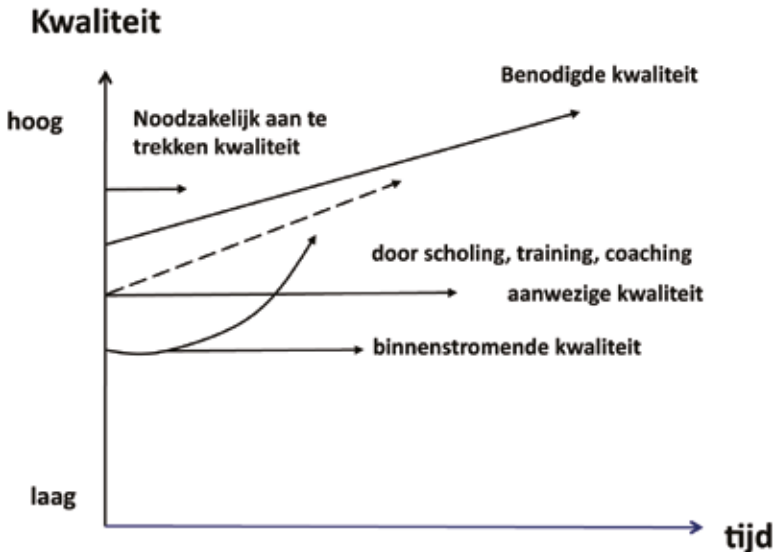
- Wanneer de noodzaak er niet echt is of niet echt gevoeld wordt, zal het heel lastig zijn om resultaten te boeken.
- Wanneer er geen visie bestaat op of geen ideeën zijn over waar het naartoe moet en hoe dan, kom je eveneens in moeilijk vaarwater terecht.
- Wanneer de kwaliteit niet aanwezig is, zal een ander traject nodig zijn. Maar dan is coachen niet het geijkte middel.
- Wanneer gecoachte, opdrachtgever en coach geen duidelijke acties uitzetten, is de kans dat de coachingsopdracht mislukt zeer realistisch.

6.3 Is coachen een wondermiddel?

In 2002 heb ik het artikel 'Is coachen een wondermiddel?' geschreven. Dat heb ik in dit boek opgenomen. Het beeld dat het artikel schetst, is nog steeds actueel. In een notendop behandelt het bovendien een aantal uitgangspunten van coachen.

Is coachen een wondermiddel?

Nee! Coachen is in. Het wordt als een soort tovermiddel ingezet. Als iemand onvoldoende functioneert, moet er een coach aan te pas komen. Te vaak gaat men ervan uit dat bij medewerkers/managers aanstellen gelijk een coach op het proces gezet moet worden om hen te laten slagen. In de praktijk kom ik vaak tegen dat de werkgever te weinig stilstaat bij de benodigde kwaliteit als hij iemand aanneemt. De werkgever moet zichzelf vragen stellen over de situatie waarin de organisatie/afdeling zich bevindt. Wat is gezien deze situatie nodig wat betreft de kwaliteit van de nieuwe medewerker als het gaat om bijvoorbeeld kennis, ervaring, vaardigheden, attitude, ambitie en groeipotentieel? Figuur 6.2 laat zien dat een organisatie zichzelf ook vaak voor een 'onmogelijke' opgave kan plaatsen.



Figuur 6.2: Noodzaak van de te ontwikkelen en aan te trekken kwaliteit.

Concessie

Maar ook een organisatie heeft het niet altijd voor het zeggen. Er is immers nog zoets als een arbeidsmarkt met vraag en aanbod. Naarmate de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt, is de werkgever geneigd meer concessies te doen.

Zijn mensen niet meer te ‘kopen’, dan moet hij de kwaliteitsschaal maar naar beneden schuiven. Daarbij komt dat de markt steeds hogere eisen stelt aan producten/diensten, de concurrentie toeneemt en werkgevers op tal van fronten telkens hogere eisen stellen aan hun werknemers. Het spanningsveld begint zich dan af te tekenen. Scholing, training en coaching zijn voorbeelden van instrumenten die helpen de organisatie en haar medewerkers te ontwikkelen. Naarmate men, om welke reden dan ook, grotere concessies doet aan de vereiste kwaliteit van de instromende medewerker, zal de druk op de bestaande populatie medewerkers en de inspanningen op het terrein van scholing, training en coaching alleen maar toenemen.

Coachen is geen wondermiddel

Wanneer een medewerker niet beschikt over de vereiste kennis, is daaraan door scholing veel te doen. Mist iemand de benodigde ervaring, dan kan een manager door bewust te sturen bijvoorbeeld leerprocessen verkorten, waardoor iemand eerder over de gewenste ervaring kan beschikken. Als iemand de juiste vaardigheid mist, bieden onder andere training, training on the job en coaching vaak uitkomst. Mist iemand soms de gewenste houding, dan kan coachen hem de consequenties daarvan laten zien en hem zijn eigen handelen laten ervaren. Positieve resultaten zijn alleen te boeken als:

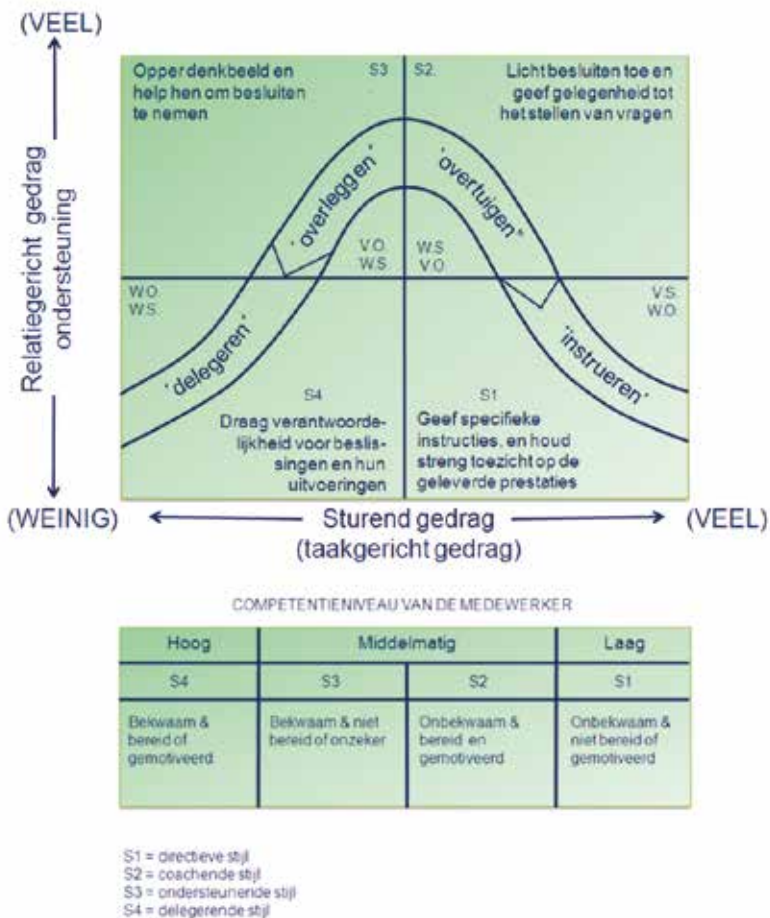
- de medewerker voldoende potentieel bezit en de wil heeft om dit aan te spreken;
- de organisatie/manager de betrokkene in de gelegenheid stelt om daaraan te werken;
- de manager/coach (als het om coachen gaat) het vermogen bezit om de betrokkene te coachen.

Wanneer de potentie er niet is om het ontbrekende te ontwikkelen, kan zelfs de beste coach ter wereld het gat niet dichten. Wat er niet (in potentie) is, kan niet gecoacht worden. De organisatie/manager zal dan samen met de medewerker tot andere oplossingen moeten komen.

6.4 Coachen en situationeel leiderschap

Niet iedere coach is een manager, maar iedere manager behoort wel een coach te zijn!

Er bestaat een directe relatie tussen de stijl van leidinggeven aan de ene kant en de bekwaamheid/onbekwaamheid, bereidheid/niet-bereidheid en gemotiveerdheid/onzekerheid van de betrokken medewerkers aan de andere kant.



Figuur 6.3: Gedrag van managen en leidinggeven (Hersey, 1995).

Coachen in relatie tot situationeel managen

Bekwaamheid mogen we vertalen in kennis-vaardigheid-(ervaring)-attitude. Bereidheid/niet-bereidheid en gemotiveerdheid/ongemotiveerdheid (met een tijdelijk of permanent karakter) brengen we gemakshalve onder bij attitude. We kunnen het volgende stellen:

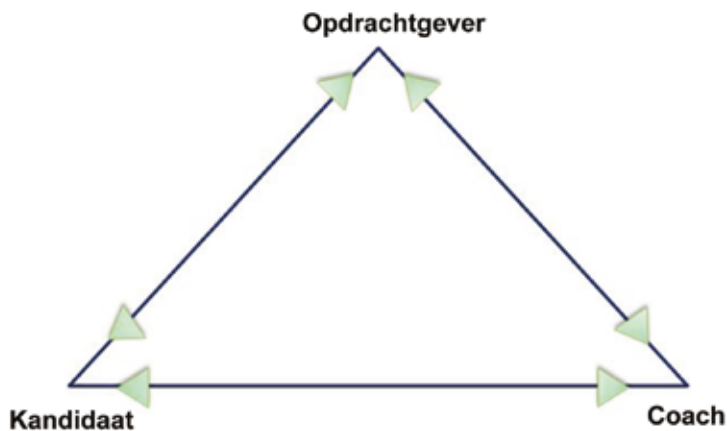
1. Wanneer kennis en vaardigheden zwaar onvoldoende zijn (uitgaande van de juiste houding van de medewerker), is scholing en training nodig. Via instructie moet men de medewerker aansturen.
2. Wanneer kennis en vaardigheden groeien maar nog onvoldoende zijn om zelfstandig te kunnen functioneren, zullen training en coaching bij uitstek instrumenten zijn die de manager moet hanteren. Communicatie met de medewerker is uitermate belangrijk. Uitleg geven en ruimte bieden voor vragen en feedback is onontbeerlijk. De medewerker gaat begrijpen hoe en waarom hij iets moet doen.
- 3a. Door verschillende oorzaken, vaak oorzaken in de privésfeer, kan de medewerker zijn kennis, vaardigheden en ervaringen niet optimaal benutten. Coachen krijgt in deze fase meer de vorm van het luisterend oor zijn, dit kun je als coach zelf zijn, maar het kan ook iemand anders zijn die je beiden hiervoor hebt uitgekozen. We hebben hier te maken met de persoon en de situatie en veel minder met de persoon als vakman/-vrouw.
- 3b. Een andere mogelijkheid is dat de medewerker voldoende kennis, vaardigheden, attitude en ambitie heeft om volledig zelfstandig te kunnen werken. Maar wanneer het stormt, ontbreken de durf, de ervaring en het oplossend vermogen om het schip alleen op koers te houden. In deze situatie staat de manager pal naast de medewerker en loodst hij hem door de situatie. De medewerker prikkelen om bijvoorbeeld zelf het initiatief te nemen en alternatieven te bedenken, vergroot het zelfvertrouwen van de medewerker. Communicatie is ook hier weer troef.
4. Delegeren wil zeggen dat de manager de medewerker het vertrouwen geeft om zelfstandig taken uit te voeren met de daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De medewerker heeft de benodigde kennis, vaardigheden en attitude in huis en kan voortdurend communiceren met zijn manager en collega's. Daarmee voorkomt de medewerker dat de manager verstoken blijft van informatie en dat daardoor de sturing in gevaar komt. Een vaak gemaakte 'fout' is dat de manager pas delegeert als de medewerker op alle fronten aan alles voldoet. Ik ben er een groot voorstander van

dat de manager zolang hij de risico's kan afdekken, overgaat tot delegatie. Het in deze fase (delegatiefase) coachen/stimuleren van de medewerker om meer initiatief, verantwoordelijkheden te nemen, meer en meer zelfsturend te zijn, meer het initiatief te nemen, visie en zichzelf te ontwikkelen, moet een basisattitude zijn van de manager.

Keuze m.b.t. coaching

Wanneer we praten over SMART- resultaat- en functiegericht coachen, beperken we ons tot de elementen die direct te maken hebben met het functioneren van de medewerker. Hoe kan hij voldoen aan de eisen die men aan hem stelt? We zijn ons er terdege van bewust dat we hier een breed scala aan coachingsonderwerpen buiten beschouwing laten. Dit is een bewuste keuze, omdat de gecoachte primair wordt aangesproken door de manager op de resultaten die hij boekt op de te coachen competenties en doelstellingen.

6.5 SMART-coachingsdriehoek



Figuur 6.4: SMART-coachingsdriehoek.

Idealiter vormen gecoachte, coach en opdrachtgever een drie-eenheid. Dit moet in het coachingscontract worden opgenomen. De opdrachtgever hoeft echter niet tot in detail bij alle stappen en uitkomsten betrokken te worden, want dat kan het coachingsproces schaden. Het zal meer neerkomen op afstemmingsmo-

menten, waarbij tal van zaken (vooral de voortgang, meetbare resultaten en vervolgstappen) aan de orde moeten komen. Hoe dan ook, de te coachen persoon moet zich veilig voelen en de opdrachtgever moet het gevoel hebben dat hij het proces professioneel heeft uitbesteed.

6.6 Assessment en coachingscontract als start van het coachingsproces

6.6.1 Assessment

In hoofdstuk 5 hebben we hierbij uitvoerig stilgestaan. Maar in de praktijk kan het voorkomen dat opdrachtgever en gecoachte willen uitgaan van de bestaande functiebeschrijving en de kwaliteiten die daarvoor nodig zijn en/of uitgaan van een recent afgenomen assessment. Desondanks zal de coach zich een eigen beeld moeten vormen. Een uitvoerige intake blijft daarvoor nodig. Aan de hand van deze intake en eerder verkregen informatie moet hij een analyse maken. Daarna stelt hij samen met gecoachte en opdrachtgever de SMART-coachingsdoelen vast en stellen zij dienovereenkomstig een coachingscontract op.

6.6.2. SMART-coachingscontract

Aan welke zaken dien je allemaal te denken?

1: Namen van de betrokken 'spelers'

Naam organisatie :

Naam gecoachte :

Naam opdrachtgever :

Naam SMART-coach :

Naam supervisor:

2: Betrokken spelers dienen het eens te zijn over:

- De te realiseren SMART-doelstellingen.
- Plan van aanpak met daarin opgenomen de tijdsbesteding.



- De methodieken die gehanteerd gaan worden.
- Tijdstippen waarop coachingsgesprekken plaatsvinden, en de lokatie.
- Plannen van de tussentijdse evaluaties met betrekking tot de voortgang door opdrachtgever, gecoachte en coach.

3: Alle betrokkenen ondertekenen het contract.

4: Het coachingsproces wordt afgesloten met een eindevaluatie met opdrachtgever en gecoachte.

Ten behoeve van deze eindevaluatie maakt de coach een eindverslag, dat hij ter afsluiting zowel naar de opdrachtgever als naar de gecoachte stuurt.

Adviezen voor de gecoachte:

- Leg een 'werkmap of -schrift' aan waarin u alles wat in dit traject aan de orde komt, vastlegt en bewaart.
- Maak tijdens de gesprekken met uw coach aantekeningen. Tijdens deze gesprekken worden zaken geanalyseerd en op een rij gezet.
- Er worden u wellicht vragen gesteld waarop u niet direct een antwoord weet. Schrijf deze vragen op, zodat u daaraan later meer aandacht kunt besteden.
- Doe eventuele huiswerkopdrachten. Neem bij onduidelijkheden contact op met uw coach.
- Vertrouw niet op uw geheugen, want dat is een (selectieve) zeef. Noteer en bewaar alles wat voor u belangrijk is in uw werkmap:
- de inhoud en de resultaten van de gesprekken met uw coach en de daar gemaakte afspraken;
- de door u gemaakte opdrachten;
- de ontwikkelingen die u doormaakt en de inzichten die u verkrijgt.

De coach verwacht naar aanleiding van elk gesprek van u een reflectieverslag. Maak dit bij voorkeur op de dag waarop u het gesprek heeft gehad. Dit verslag is voor u een middel om te kunnen vasthouden aan wat voor u belangrijk was in het gesprek en dient voor uw coach als feedback. Hij kan dan beter sturing geven aan de inhoud van uw traject en – indien nodig – beter uw proces aanpassen.



**Wat mag u van de coach verwachten?**

Het coachingsproces richt met deskundige begeleiding en ondersteuning op uw ontwikkeling en zelfsturend vermogen.

Een vertrouwelijke behandeling is altijd gegarandeerd.

Voor het coachingsproces heeft de coach contact met zijn supervisor.

Wat verwacht de coach van u?

U werkt actief en open mee aan het coachingsproces.

Klachten

Wanneer opdrachtgever of gecoachte ontevreden is en dit, om welke reden dan ook, niet kan bespreken of bespreekt met de coach, kan hij contact opnemen met de supervisor:

6.6.3 Alvorens op pad te gaan

Nogmaals, wellicht ten overvloede: voordat je op pad gaat, moet je een aantal zaken grondig analyseren met de diverse partners in het proces en moet je concrete afspraken maken over het hele traject. Als coach moet je 'gekwaliceerd' zijn. Wat staat jou dan in de weg om op pad te gaan? In feite niets, toch? Toch wil ik nog een keer stilstaan bij uitgangspunten die gekoppeld zijn aan het SMART-resultaat- en functiegericht coachen:

1. Het gaat er primair om dat die competities aan de orde komen die samen met opdrachtgever en gecoachte zijn overeengekomen om te verbeteren (daarvoor vormen het assessment de en affiniteitenmeting weer de basis: zie hoofdstuk 5).
2. De te realiseren doelen moeten SMART gesteld worden.
3. Mocht de gecoachte blokkades hebben die vooral psychisch van aard zijn, dan moeten deze eerst worden aangepakt.
4. De coach houdt terdege rekening met de leerstijlen van de gecoachte, maar ook met zijn eigen primaire coachstijl(en).
5. Het traject is voor iedereen helder (bijvoorbeeld de terugkoppelingsmomenten en de vorm van het traject).

6. Elke stap in het proces moet perspectief bieden op een volgende stap.
7. De coach zorgt ervoor dat de gecoachte zelf aan de slag gaat en het werk doet. En dat hij zelf als coach de rollen van stimulator, inspirator, begeleider en ondersteuner vervult, maar in principe niet de rol van trekker.

6.7 Coachingsproces

6.7.1 Start coachingsproces

Het is aan te bevelen de eerste sessie van het coachingsproces te starten met een korte review van de resultaten van het assessment. Inclusief de affiniteitenmeting en/of het intakegesprek, de te realiseren coachingsdoelen en het overeengekomen plan van aanpak. Dit geeft coach én gecoachte het gevoel de klokken gelijk te hebben gezet.

6.7.2 De te ontwikkelen competenties

De te ontwikkelen competenties binnen een functie hebben altijd een norm van 3 of hoger. Er is één uitzondering: voor beginnende functionarissen kan de norm tijdelijk een 2,5 zijn. De gecoachte die je op één of meer competenties moet coachen, scoort doorgaans nog behoorlijk afwijkend ten opzichte van de norm. Vaak zal hij de 3 (onder normale omstandigheden goed) niet of nauwelijks realiseren. Het kan natuurlijk voorkomen dat een competentie die niet in het functieprofiel is opgenomen, de gecoachte dusdanig parten speelt dat de partijen overeenkomen dat hieraan toch gewerkt moet worden. Uiteraard moet de coach dan vaststellen op welk niveau de gecoachte zit en waar de gecoachte zou moeten zitten. Aan de hand hiervan moet de coach dan een traject uitzetten.

Coachen in een notendop

1. Gebrek aan kennis betekent studeren. Betreft het kennisgebieden die een beroep doen op SMART-expertise, dan moet je ook denken aan een collega inschakelen en/of moet je de gecoachte wijzen op de cursussen en trainingen die daarvoor op de markt verkrijgbaar zijn. Dit uiteraard altijd in overleg met de opdrachtgever.
2. Door de theorie te koppelen aan de eigen praktijk van de gecoachte wordt

gewerkt om de vaardigheden die nog onvoldoende ontwikkelt zijn op norm niveau te krijgen doormiddel van training en oefeningen.

3. Geen attitude op het gewenste niveau bezitten, vereist een moeilijker traject dat is gebaseerd op 'opvoeden':
 - Bewust worden/zijn van de noodzaak van deze competentie(s).
 - Zicht hebben op het negatieve effect wanneer daaraan niet wordt voldaan.
 - De ambitie om eraan te willen werken.
 - Aangepaste methoden/instrumenten om de coaching succesvol vorm te geven.

6.7.3 Opletpunten bij coachen aan de hand van het lente-, zomer-, herfst- of wintertype

Ten behoeve van mobiliteit en employability hebben ik en collega's van Smart Group de afgelopen twee decennia tal van modellen en methoden ontwikkeld om medewerkers in organisaties (die men al dan niet met ontslag dreigt) in beweging te krijgen. In de praktijk hebben we de populatie in een organisatie verdeeld in vier categorieën:

1. Lentetypes

De pioniers die het fantastisch vinden om temogen veranderen.

2. Zomertypes

De medewerkers die er primair lol in hebben goed te worden ihun vak en niet als eerste roepen dat ze willen veranderen. Ze kijken eerst de kat een beetje uit de boom.

3. Herfsttypes

Deze medewerkers hebben vaak een kritische, niet altijd positieve houding. Ze staan doorgaans sceptisch tegenover veranderingen, bijvoorbeeld vanwege negatieve ervaringen in het verleden. Het kan ook voorkomen dat iemand van nature zo is, maar daarvan blijkt bij slechts een kleine minderheid sprake te zijn.

4. Wintertypes

Hebben vaak een negatieve houding. Ze kosten hun bazen (en collega's) veel energie. Alle inspanningen die aan hun besteed worden, leveren vaak weinig op. In de volksmond heet deze groep ook wel de dwarsliggers.

Hoe te sturen op de verschillende types?

Figuur 6.5 toont dat elk type wat betreft coachen/begeleiden een eigen voorkeursbehandeling nodig heeft:

Lente	Zomer	Herfst	Winter
• Steekt zijn nek uit • Netwerker • Kijkt rond • Reikt naar het hoogste • Neemt risico's	• Vakman • Harde werker • Gedegen • Loyale volger • Vaak de mensen waar de organisatie op bouwt	• Vaak ook de ervaren vakman • Heeft mogelijk negatieve ervaringen met ... • Heeft het al eerder gezien, wist het al. • Stelt gewetensvragen • Ja maar..... • Kan zich terugtrekken	• Vaak gefrustreerd over het verleden • Mogelijk vroeger de pionier (lente) geweest • Vaak tegendraads • Kan informele macht hebben

Figuur 6.5: Typologie van de gecoachte – kenmerken (Lenssen,1996).

Het lentetype moet je eerder afremmen dan stimuleren. Hij wil graag als eerste zaken oppakken. Haantje-de-voorste dus. Maar soms kan hij ook het mes in het varken laten steken. Nog voordat hij iets heeft afgemaakt, begint het alweer te kriebelen om aan het volgende te beginnen. Ze steken graag bij voorkeur hun nek uit, maar kunnen juist daardoor ook zeer kwetsbaar zijn. Typering: de pionier.



Het zomertype moet je (zeker als het niet direct over zijn vakgebied gaat) stimuleren, over een drempel heen helpen. Een succesvol voorbeeld in de organisatie kan net dat duwtje zijn dat hij nodig heeft. Zodra de gecoachte ervan overtuigd is dat het hem perspectief oplevert, gaat hij vaak op pad. Typering: de vakman/loyalist.



Moeilijker wordt het bij het herfsttype, dat overtuigd moet raken. Dit kost vaak veel tijd. Analyseren waarom zaken in het verleden verkeerd hebben uitgepakt, kan helpen. De gecoachte moet opnieuw ontdekken dat hij vertrouwen mag hebben



in zaken. Als coach ontkom je er vaak niet aan om samen met de opdrachtgever de juiste condities te creëren om op basis hiervan het broodnodige vertrouwen terug te winnen. Typering : de conservatieveling/criticaster.

Het wintertype is het allermoeilijkste type. Stel jezelf bij dit type in een zo vroeg mogelijk stadium de vraag: is het haalbaar en ben ik de geschikte coach voor deze persoon? Als je deze vraag positief hebt beantwoord, kun je aan het traject beginnen.

Typering : de dwarsligger.



Hierbij zul je als coach de betrokkene moeten tonen wat de consequenties van zijn handelen zijn, hoe dat overkomt op anderen. Je zult vaak 'gedwongen' worden om de gecoachte de effecten te laten zien van zijn gedrag. In de praktijk ben ik deze medewerkers regelmatig op alle niveaus tegengekomen. Vaak blijkt dat zij in het verleden behoorlijke littekens hebben opgelopen. Soms zijn ze pionier geweest, maar zijn ze afgestraft voor het uitsteken van hun nek. Hieraan moet dan eerst gewerkt worden, anders blijf je in de negatieve spiraal zitten. Leg steeds meer de verantwoordelijkheid bij de gecoachte zelf en pas ervoor op dat jij niet aan een dood paard trekt. Stel indien nodig eisen, bewaak sterk de gemaakte afspraken en spreek de gecoachte hierop aan wanneer hij die niet nakomt. Maar maak hem ook complimenten als hij wel afspraken nakomt en successen boekt.



Figuur 6.6: Accenten voor het vergroten van mobiliteitsbewustzijn en feitelijke beweging.

Figuur 6.6 laat accenten zien met betrekking tot het vergroten van het mobiliteitsbewustzijn en het feitelijk in beweging krijgen van de verschillende types.

Tips voor het coachingsgesprek

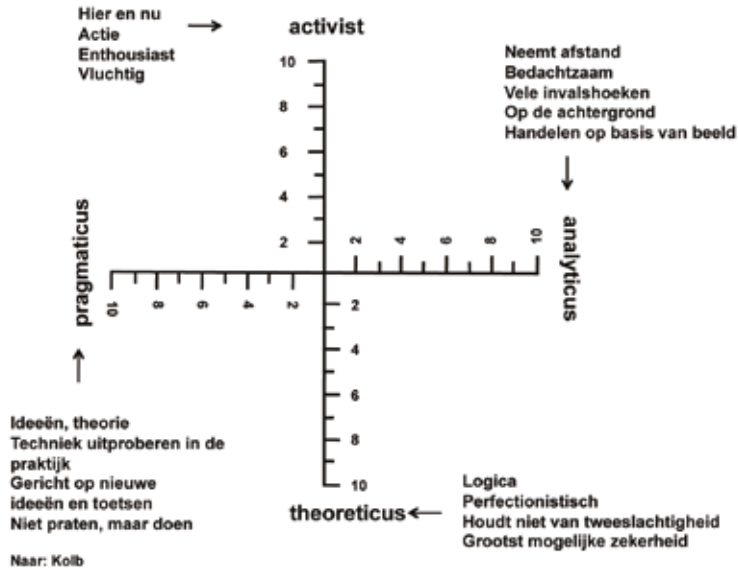
Onderstaand figuur 6.7 bevat een aantal tips voor de coachingsgesprekken met de gecoachte. Ik ga ervan uit dat de plaatjes voor zichzelf spreken en dat je als geoefende SMART-coach hieraan voldoende houvast hebt om de coachingsgesprekken te kunnen inrichten.

Huidig samenvattend beeld	Nadere typering v.w.b. uitstraling	Stuipuncten in het gesprek
Toekomstbewust, neemt zelf verantwoording	Lente Pionier, zelfsturend, actiegericht	• Snapt de noodzaak zelf al! • Coach op juiste analyse, onderbouwing en planmatigheid (loopbaanoriëntatie – keuzes) • Heeft de neiging te snel te gaan, dus adviseren! • Durf bij te sturen – doorverwijzen
Nuchter, wat afwachtend, heeft steun nodig	Zomer Deels zelfsturend, met name volgend Loyaal en betrouwbaar	• Bouw stap voor stap aan inzicht en bewustwording! • Laat de noodzaak doorvoelen en laat hem/haar werken aan ideeën, coach! • Zicht krijgen op de benodigde kwaliteiten (wat heeft iemand nodig) en (waar nodig mee uit zetten van de stappen/meedenken)
Zelfbewust, of onzeker. Ziet beren en kan alles ter discussie stellen. Meent het altijd goed te hebben gedaan	Herfst Maakt pas op de plaats, wikt en weegt, stelt gewetensvragen, moet nog 'om'	• Luister goed, krijg zelf zicht op waar hij/zij vastzit (analyseer samen) • Maak het gesprek niet te lang, soms de boodschap herhalen • Verwijs door naar o.a. portal of HR • Kom na een tijdje terug op 1^e gesprek en van daaruit mogelijk naar de ideeëfase
Hardnekkig tegen verandering, accepteert de noodzaak niet, anderen moeten maar veranderen	Winter Wilt uit pure weerstand of uit angst niet mee Staat niet open, blokkeert	• Wees helder, geef klip en klaar aan dat er een noodzaak is voor de organisatie en mogelijk ook voor hem/haar • Ga niet in discussie, biedt hulp aan of verwijs door! • Stuur er op aan dat hij/zij initiatief neemt. Wees er als de ander een positief signaal afgeeft, stimuleer dan ook!

Figuur 6.7: Gesprek met de gecoachte: hoe pak je dit aan op basis van de analyse?

6.7.4 Opletpuncten bij coachen aan de hand van de leerstijlen van Kolb

Uit de affiniteitenmeting kunnen we de leerstijlen van de gecoachte tevoorschijn toveren. We kunnen hierin zien welke stijlcomponent van leren de voorkeur geniet en hoe leergierig de gecoachte is. Dit zijn uiteraard zeer belangrijke gegevens, ook omdat deze jou een indicatie geven van hoe jij hiermee rekening kunt houden wanneer je het coachingsproces vorm geeft. Figuur 6.8 toont in een notendop de vier leerstijlen van Kolb.



Figuur 6.8: De leerstijlen van Kolb (Kolb, 1984).

Anticyclisch coachen op basis van het leermodel van Kolb

Als coach kun je de neiging hebben mee te gaan in de stroom van de gecoachte. In de praktijk pas ik vaak juist het tegenovergestelde toe, namelijk het anticyclisch model. Aan de hand van een voorbeeld geef ik aan wat ik hiermee bedoel.

GECOACHTE SCOORT:

ACTIVISTISCH: 4,3; THEORETISCH: 2,6;

PRAGMATISCH 4,1 ANALYTISCH: 2,7.

Schaal van 1 tot en met 5 die gehanteerd wordt in de affiniteitenmeting.

Het zal iedereen duidelijk zijn dat we hier te doen hebben met iemand die het doen verre prefereert boven het denken. En die het vooral moet hebben van praktische ervaring. Op zich is hoog scoren op activistisch en pragmatisch een fan-

tastische positieve eigenschap, maar daaraan kleven ook flinke bezwaren, zoals:

- Hij kan te snel zijn en komen tot kortetermijnoplossingen: snel gewin is kattengespin.
- Hij kan te veel bouwen op ervaring (en intuïtie).
- Onderbouwing van zaken kan erbij inschieten.
- Hij kan soms te grote risico's nemen.

De gecoachte juist nu via theorie en analyse te leren tot voorstellen en besluitvorming (bij zijn baas) te komen, laat hem zien dat dit ook veel voordelen kan opleveren in plaats van alsmaar als een bok op een haverkist te springen. Wanneer je dat ook nog op een leuke manier samen met de gecoachte kunt ontwikkelen, nu wel weer gebruikmakend van zijn kracht, kun je bewerkstelligen dat de gecoachte meer lol gaat hebben in het theoretische en analytische dan voorheen.

Beschik je niet over de leerstijlen van Kolb uit de affiniteitenmeting? Zie dan paragraaf 9.4 voor uitleg hierover. In bijlage IV.a en IV.b geven we je een aantal handvatten om de dominante leerstijlen te meten. Bijlage IV.c toont een 'foto' van een gecoachte ten aanzien van zijn dominante leerstijlen en hoe deze te interpreteren.

6.7.5 De antilopestrategie

Veelal besteedt men heel veel aandacht aan de zwakke competenties ontwikkelen. Dat de gecoachte hierop minder goed presteert, komt meestal doordat hij minder affiniteit heeft met deze competenties. Mede hierdoor wordt hij minder uitgedaagd om daaraan te werken. Maar ook het tegendeel is vaak waar: hij vermijdt deze competentie juist en weet allerhande motivaties te vinden om daaraan juist niet te werken. Hierbij moet je natuurlijk met de gecoachte blijven stilstaan. Zeker wanneer het een te grote handicap is om in zijn vak te kunnen slagen.

Vaak biedt het de gecoachte een uitgelezen kans als hij meer accent legt op de competenties waarin hij goed is en waaraan hij wil werken. Soms is het beter dat hij excelleert in een aantal competenties dan dat hij grijs is op alle fronten. Uiteraard moet je dit altijd weer afzetten tegen de gewenste competenties van de functie en de minimale norm die gehanteerd kan worden.

Dit moet je tijdens het coachingscontractgesprek met de opdrachtgever bespreken. Je moet hierop al anticiperen voordat het coachingscontract is geaccordeerd. Of bespreek het wanneer dit gedurende het coachingsproces naar boven komt.

Antilopestrategie: bezint eer ge begint

De antilope staat bekend als een kuddedier. Hij is snel en wendbaar en kan goed springen. Maar hij is niet sterk en het roofdier vindt hem bijzonder smakelijk. Stel dat je al zijn zwakke kanten versterkt door hem een gepantserde huid, dikke sterke poten, een stevige nek en flinke horens te geven. Dan is de antilope een nog makkelijkere prooi voor het roofdier. Want



je vergeet wellicht de huid onder zijn buik te pantseren en alle sterke punten heb je weggeorganiseerd. Veel beter is het om de kudde waarin hij leeft groter te laten worden, de antilope nog wendbaarder en sneller te maken en hem nog verder en hoger te laten springen. Pas dan zullen zijn overlevingskansen stijgen.

6.7.6 Coachingsrol en coachingsintensiteit

Afhankelijk van de kennis, vaardigheden en attitude van de gecoachte moet je als coach ook je eigen stijl aanpassen. Hieronder beschrijf ik in het kort vier rollen. Dit zijn uiteraard voorbeelden. Er zijn uiteraard veel meer varianten denkbaar.

De leraar

Deze rol pas je vooral toe wanneer de gecoachte te weinig kennis en/of vaardigheden heeft. De rol van de coach kenmerkt zich dan vooral door:

- instructies geven;
- kennis overdragen;
- inzicht verschaffen;
- aanwijzingen geven voor vaardigheden.

De gids

Deze rol komt vooral aan de orde wanneer de gecoachte wel basiskennis en -vaardigheden heeft, maar deze nog niet geheel kan benutten in de organisa-

tie, omdat de vertaalslag nog onvoldoende gemaakt kan worden. De rol van de coach kenmerkt zich dan vooral door:

- de visie doorvertalen naar de functie en het werkveld van de gecoachte en vervolgens (samen met de gecoachte) naar de diverse kennis-, vaardigheden- en attitudegebieden;
- met de gecoachte de weg zoeken en vinden in de organisatie en daarbuiten;
- te ondersteunen bij het vertalen van de waarden, normen en gebruiken en het leren onderkennen van taboes en hoe hiermee om te gaan;
- de gecoachte te leren het hoe en waarom van zaken te zien.

De praatpaal

Wanneer gecoachte en coach steeds meer als partner functioneren, dus steeds meer gelijkwaardig zijn, wordt de rol van de coach vooral gekenmerkt door:

- openstaan voor de initiatieven van de gecoachte en die stimuleren;
- luisteren, spiegelen en feedback geven;
- eventueel de effecten van gedrag of besluiten laten zien, maar de gecoachte 'vrij' laten;
- de gecoachte aan te spreken, maar ook zelf aanspreekbaar te zijn op het functionele en persoonlijke.

De sponsor

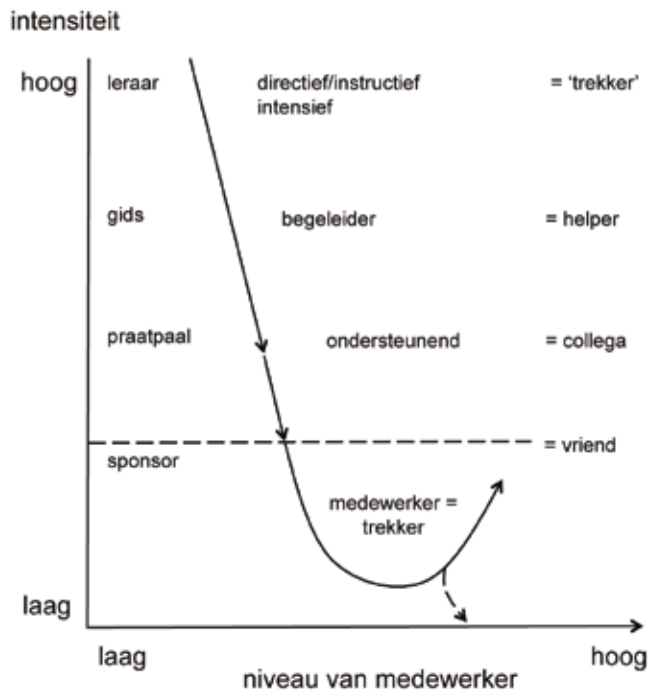
De coach is geen coach meer in de gebruikelijke zin. Het is fijn als de loopbaan-coach of employabilitycoach ook deze rol kan vervullen. De rol van de coach kenmerkt zich onder andere door:

- de gecoachte te leren de aanwezige en verborgen kwaliteiten te zien die kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van verder loopbaanperspectief;
- de gecoachte door het stellen van vragen te laten ontdekken hoe de obstakels die verdere ontwikkeling in de weg staan, aangepakt kunnen worden;
- indien gewenst ook het initiatief in (of buiten) de organisatie te nemen om het verantwoordelijke management te attenderen op de kwaliteiten en mogelijkheden van de gecoachte.

Van de manager/coach verwacht men dat hij aan de verschillende rollen vorm en inhoud kan geven. Hij is zich bewust van de positie en situatie waarin de gecoachte zich bevindt en vraagt zich voortdurend af hoe hij daarmee kan omgaan.

Coachingsintensiteit in relatie tot de coachingsrol

Aan de hand van figuur 6.9 probeer ik duidelijk te maken dat de coachingsintensiteit deels samenhangt met de rol die je als coach moet vervullen. Wanneer je bijvoorbeeld de rol van leraar moet vervullen en je maakt slechts twee keer per jaar een afspraak, dan zal het duidelijk zijn dat de gecoachte de ontbrekende kennis en/of vaardigheden ergens anders moet opdoen. Voor een SMART-coach die juist hiervoor vaak wordt ingehuurd, zou dit dodelijk zijn.



Figuur 6.9: Coachingsintensiteit.

6.7.7 Wie kan nog meer bij een coachingsproces betrokken worden?

Het kan in het coachingsproces zeker voorkomen dat je als coach moet overwegen derden in het proces te betrekken. Bijvoorbeeld om de volgende redenen:

- Je beschikt zelf niet over voldoende expertise in één of meer competenties. Voor de gecoachte is het echter van wezenlijk belang dat hij zich in deze competenties verder ontwikkelt.
- Als coach wil je de gecoachte gadeslaan in zijn natuurlijke werkomgeving en zien welk effect zijn gedrag of aanpak sorteert. Bijvoorbeeld omdat je een analyse van de situatie wilt maken om van daaruit je aanpak en coaching verder vorm te geven. Of omdat je het effect van de coaching en ontwikkeling wilt meten. In al deze gevallen is het belangrijk dat je een volledig commitment hebt met gecoachte, opdrachtgever en specialist, maar ook met de eventuele partners in de natuurlijke werkomgeving.

Andere coach / schaduwadviseur

- Betrek een andere coach wanneer je zelf niet beschikt over voldoende expertise.
- Het is zonder meer aan te bevelen dat je beschikt over een schaduwadviseur.
- Het kan voorkomen dat je niet meer de geschikte coach bent voor de gecoachte. Bijvoorbeeld vanwege een ethische kwestie of door een vertrouwensbreuk tussen jou en de gecoachte en/of opdrachtgever. Het getuigt van professionaliteit om dit tijdig te onderkennen en gepaste maatregelen te nemen en die te bespreken met alle betrokken partijen

7. SMART-RESULTAAT- EN FUNCTIEGERICHT COACHEN

Albert Flettermann en Roger Lenssen

Goed functioneren is geen geschenk aan je baas, maar een plicht tegenover jezelf en anderen!

Hoe coachen we nu iemand van een 2, $2\frac{1}{2}$ naar een 3 en/of van een 3 naar..? Het is juist dit hoofdstuk waarin SMART-coachen zich onderscheidt en wil onderscheiden van alle bestaande coachingsstromingen. De SMART-coach wil zich niet afzetten tegen welke stroming dan ook. Integendeel, we zijn ervan overtuigd dat hij hiermee veel goed werk verricht. Maar in onze dagelijkse praktijk worden we te veel geconfronteerd met het feit dat medewerkers van hoog tot laag, en omgekeerd, onvoldoende employable zijn. Om te beginnen verstaan ze hun vak onvoldoende. Mede hierdoor verliezen ze interesse, ambitie en passie, met alle gevolgen van dien. Wij zijn ervan overtuigd dat naarmate we er samen in slagen de ambitie en passie te behouden of terug te krijgen, menig een weer beter in zijn vel komt te zitten. Zit je echter niet goed in je vel, dan is de kans reeel dat je minder gaat functioneren, ook al ben je een gewaardeerde vakman. Hier zal dan meestal door de SMART-coach allereerst naar gekeken moeten worden.

Aan de hand van een aantal voorbeelden in dit hoofdstuk laten we jou zien wat we bedoelen met resultaat- en functiegericht coachen. In bijlage III vind je nog een aantal voorbeelden.

7.1 Visie en beleid

1. Vooraf

Uitgaande van het feit dat iemand op deze competentie een 2 scoort, is onze allereerste opdracht de gecoachte te coachen naar een 3. Hij kent bijvoorbeeld de visie en het beleid van de organisatie en/of het vakgebied onvoldoende. Of als de kennis m.b.t de visie in theorie aanwezig is, kan hij die nog niet doorvertalen naar het eigen verantwoordelijkheidsgebied.

2. Welke stappen moeten gezet worden om iemand te coachen van een 2, 2½ naar een 3?

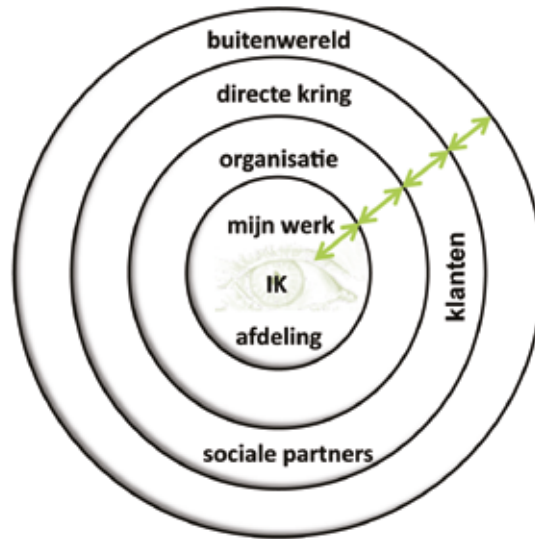
- Allereerst moet je samen met de gecoachte bekijken waarom je diegene een 2 hebt gegeven en wat de affiniteitenmeting op dit punt laat zien. Vervolgens stuur je erop dat de gecoachte kennis neemt van de aanwezige visie en het aanwezige beleid. Hiertoe moet hij alle documenten verzamelen en doornemen.
- Samen met de gecoachte moet je bekijken wat daarmee precies bedoeld wordt.
- Waar er voor beiden nog lacunes zijn, moet de verantwoordelijke opdrachtgever om uitleg gevraagd worden door gecoachte en coach.
- Wanneer het bovenstaande is gerealiseerd, moeten gecoachte en coach samen stilstaan bij de wijze waarop de gecoachte de visie en het beleid nu uitdraagt en al heeft doorvertaald naar het eigen verantwoordelijkheidsgebied.
- Ook hier zullen dan lacunes worden aangetroffen. Het gaat er nu om de gecoachte als huiswerk mee te geven deze vertalingen te maken. Als de gecoachte er niet uit komt, kan hij de coach of opdrachtgever vragen om hem te toetsen of met hem te sparren (uiteraard moeten hierover afspraken worden gemaakt).
- De coach heeft als taak om te kijken naar de consistentie in de vertalingen van de gecoachte.
- Heeft de gecoachte een leidinggevende functie, dan moet eveneens gekeken worden naar de wijze waarop hij de vertaling maakt richting de medewerkers en tot implementatie komt.
- Verder moet de coach entameren dat de gecoachte er zelf graag voor zorgt continu op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen in visie en beleid en hiermee zelf aan de slag gaat. En dat hij dit, voordat hij overgaat tot implementatie, doorvertaalt naar het eigen verantwoordelijkheidsgebied en dit toetst met zijn baas.

3. De gecoachte coachen van een 3 naar ...

Wanneer de gecoachte en de coach de gecoachte naar een 3 willen brengen, moeten zij eerst een aantal wegen bewandelen.

- De grens van de afdeling, het vakgebied of de organisatie kan nu te klein zijn.
- Het is juist nu zaak de gecoachte te leren naar buiten te kijken. Hij moet bijvoorbeeld meer kranten en boeken gaan lezen en meer tv-programma's gaan bekijken die gaan over de te ontwikkelen onderwerpen.

- Van hieruit moet de gecoachte proberen doorvertalingen te maken naar het eigen werkterrein. Dit moet hij weer toetsen bij mensen die daarvan verstand hebben, waarna hij zijn doorvertalingen zo nodig moet bijstellen.
- Dit kun je niet ontwikkelen als je ook je netwerk hierop niet gaat aanpassen/afstemmen. Dit is een voortdurend proces. Het gaat erom *feeling* te ontwikkelen om hierop steeds meer zicht te krijgen. Naarmate de gecoachte vordert, zal zijn het netwerk in en het zicht op de buiten wereld groter worden. Figuur 7.1 maakt dat duidelijk.



Figuur 7.1: Visieontwikkeling van buiten naar binnen en van binnen naar buiten (Lenssen, 2010).

4. Waar staan we verder nog voor?

In de praktijk kom je vaak tegen dat men bijvoorbeeld de visie neerzet in termen van doelstellingen: we willen de beste zijn, we willen groeien. Fantastische doelstellingen, maar ze zeggen niets over de wijze waarop je dat wilt doen en waarom. Wanneer je daaraan handen en voeten kunt geven, begint er sprake te zijn van een visie. Maar dan nog blijft het vaak bij woorden die moeilijk over te brengen zijn op derden. Wanneer word jezelf bijvoorbeeld gegrepen door een verhaal/visie? Heeft dan de presentatie plaatsgevonden in sprekende beelden? Is gebruikgemaakt van metaforen? Heeft iemand met een paar woorden de kern

geraakt en daarmee ook jou? Het is als coach goed om hierbij stil te staan met de gecoachte. En hem die instrumenten aan te reiken die hem helpen te komen tot een eigen visie en deze door te vertalen naar het eigen verantwoordelijkheidsgebied én uit te dragen.

Welke instrumenten kan de SMART-coach hiervoor hanteren?

- Huidige situatie en toekomstige situatie in kaart brengen (POM-analyse, zie hoofdstuk 9).
- Van buiten naar binnen leren denken en andersom.
- De gecoachte leren de signalen uit de wereld door te vertalen naar zijn eigen werk.
- Conclusies leren trekken en doelen stellen.
- De gecoachte leren gebruikmaken van een logboek.
- De gecoachte leren waarnemen en onbevangen tegenover zaken staan.
- De gecoachte leren denken in beelden en metaforen en een visie door te vertalen naar bijvoorbeeld een sprookje of tekening.
- Samen checken waar de affiniteit van de gecoachte ligt als het gaat om visie, hoe hij zaken wil doorvertalen, wie en wat hij daarvoor nodig heeft en hoe hij dat voor elkaar gaat krijgen.

7.2 Managen

1. Vooraf

De functie en rol van een manager kunnen sterk verschillen. Hebben we bijvoorbeeld te maken met een min of meer meewerkend voorman, middenkadermanager, operationeel directeur van een paar honderd medewerkers, CEO van een groot concern of eigenaar/directeur van een MKB-bedrijf?

De kwaliteiten die een manager moet bezitten, zijn mede sterk afhankelijk van de:

- soort organisatie (massaproductie, professionele organisatie, et cetera) of branche waarbinnen de organisatie opereert;
- cultuur;
- grootte van de organisatie en het te managen onderdeel;
- professie van de afdeling die gemanaged moet worden en de rol en positie binnen de organisatie;
- sterkte en zwakte van de organisatie/afdeling;
- positie waarin de organisatie zich bevindt en welke specifieke vaardigheden die vereist.

Zoals je kunt zien, is er geen eenduidig profiel te geven. In *Smart management. Balans tussen het ontwikkelen van organisatie en individu* (Lenssen, 2010) staan al onze management ervaringen die we hebben opgedaan als meewerkendvoorman tot en met directeur eigenaar en adviseur uitvoerig beschreven.

Enkele uitgangspunten voordat je begint met op deze competentie te coachen:

1. Neem alle beschikbare informatie over de organisatie en branche in de analyse mee.
2. De in het functieprofiel opgenomen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de te realiseren output vormen de basis.
3. Wanneer er geen assessment heeft plaatsgevonden: heeft de gecoachte al de nodige jaren ervaring opgedaan met managen en – zo ja – op welk niveau? Of is dit zijn eerste klus als manager? Ook kijk je naar welke andere ervaringen diegene heeft opgedaan en welke relatie die hebben met leidinggeven.
4. In hoeverre kent hij het vak of de vakgebieden waarbinnen hij moet leidinggeven?
5. Welke ervaringen heeft hij met mensen coachen (in welke vorm dan ook)?
6. Wanneer de gecoachte, buiten het feit dat hij geen ervaring heeft met managen (en coachen), niet beschikt over de juiste vakkennis, staan we voorlopig voor een mission impossible. Mijn advies is dan meestal om de gecoachte eerst (uitvoerig) in te wijden in het vak en/of de branche alvorens hem voor de leeuwen te gooien. Want dat is niet goed voor de gecoachte en ook niet voor degenen die zijn leiding gaan ontvangen.

Je ziet dat de coach er in de analysefase niet aan ontkomt zich een goed beeld te vormen van de gecoachte, zijn rol en de te behalen resultaten. Wanneer iemand uit het assessment komt en voor managen de 2 niet of nauwelijks overstijgt, hebben we te maken met iemand die geen enkele ervaring heeft en wiens allereerste managementklus het is of met iemand die – cru gezegd – niet op die plaats thuishoort. De coach/assessor moet dus zonder meer vooraf bepalen of coachen een adequaat middel is voor de gecoachte. Om hierop nog meer zicht te krijgen, is het wenselijk (zo niet noodzakelijk) de affiniteitenmeting te raadplegen en te controleren op:

- zichzelf motiveren en zich door anderen laten motiveren;
- aspiraties op termijn;
- innerlijke waarde;

- externe en interne doelen;
- externe en interne normen;
- gedragsgericht;
- ambities;
- kunnen samenwerken/teamgericht zijn;
- stressbestendig;
- anticiperend;
- pragmatisch/onderbouwend;
- resultaatgericht/procesgericht/bedrijfsgericht/marktgericht/ondernemend;
- invloed hebben/initiatief nemen richting mensen/innovatief;
- rolgedrag/bevoegdheden/doelen stellen;
- visie hebben en kunnen ontwikkelen/leergierig;
- affiniteit met leidinggeven/ROME/situationeel leidinggeven;
- veranderingsbereid.

Een heel scala aan punten dus dat je de revue kunt/moet laten passeren. De hele affiniteitenmeting levert als het ware een foto van de gecoachte op.

2. Welke stappen moeten gezet worden om iemand te coachen van een 2, 2½ naar een 3?

- Er moet een goede analyse gemaakt zijn waaruit de conclusie getrokken is dat coachen een adequaat middel is.
- Aan de hand van de analyse zal een coachingstraject uitgezet moeten worden.

Hoe dit er komt uit te zien, is zeer afhankelijk van de hoeveelheid te ontwikkelen punten. Een aantal uitgangspunten kan hierbij helpen:

1. In hoeverre verstaat iemand zijn vak?
2. Wat zijn zijn sterke punten en hoe zijn die te benutten voor het uitoefenen van zijn taak?
3. De gecoachte ondersteunen om zicht te krijgen op de verschillende processen binnen zijn organisatie/verantwoordelijkheidsgebied en juist die informatie via de medewerkers op tafel zien te krijgen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan: structuur, cultuur, primaire processen, in- en externe klanttevredenheid, knelpunten in de organisatie, informatie- en communicatievoorziening, financiële situatie, kengetallen.

4. De manager in spe zo snel mogelijk laten praten met de medewerkers om inzicht te verkrijgen in een aantal van de onder 3 genoemde aspecten. En in degenen met wie hij werkt, in hun kennis en ervaring en vooral in hun ambities en de beweegredenen daarvoor.
5. Werk niet op alle fronten tegelijkertijd, maar kies heel zorgvuldig samen met de gecoachte en opdrachtgever de aspecten die de hoogste prioriteit hebben.
6. Bepaal met de gecoachte en opdrachtgever hoe de overige aspecten afgedekt kunnen worden, zonder de gecoachte buiten spel te zetten.
7. Ontwikkel gaandeweg bij de gecoachte meer inzicht in de vertaling van de organisatievisie naar de visie van zijn eigen afdeling/verantwoordelijkheidsgebied. En geef mede aan de hand hiervan de bovenstaande punten vorm.
8. Stem gedurende het proces continu af met de opdrachtgever. Laat deze mede vaststellen in welke mate de gewenste en/of noodzakelijke groei gerealiseerd wordt. Maar bespreek met de opdrachtgever ook wat zijn rol tijdens het proces moet zijn. Heel vaak vervult de opdrachtgever een zeer cruciale rol in het wel of niet behalen van de gestelde doelen door de gecoachte.
9. Het kan geen kwaad om gedurende het proces de gecoachte te voorzien van managementliteratuur die is afgestemd op de fase en situatie van dat moment. Buiten het feit dat de gecoachte dan leert van de dagelijkse praktijk, kan hij die ook leren onderbouwen vanuit de theorie. Dat kan de gecoachte helpen sneller te leren en ook te leren theorie en praktijk aan elkaar te koppelen. Je kunt zien dat als de gecoachte dichterbij de 2 dan bij de 3 zit, het voor alle partijen een zware opgave kan zijn. En dan hebben we het nog niet eens gehad over de medewerkers coachen en ontwikkelen. In de praktijk komt de gecoachte hieraan pas toe wanneer hij meer is toegegroeid naar de 3 (onder normale omstandigheden in staat zijn om zijn tent te runnen).

Het is sterk aan te bevelen dat je als coach zelf wel beschikt over managementervaring en liefst ook inhoudelijke kennis hebt van een aantal zaken. Vooral in deze ontwikkelingsfase heeft de gecoachte behoefte aan directe en praktische oplossingen. Als coach fungeer je dan meer als de expert. Je bent in die fase ingehuurd om de onzekerheden van de gecoachte drastisch terug te brengen. Naarmate de tijd vordert en hij meer ervaring opdoet, zal de stijlcomponent van de coach van expert moeten verschuiven naar ondersteuner/begeleider.

3. De gecoachte coachen van een 3 naar ...

In de praktijk zal het vaak neerkomen op specifieke coaching en minder op algemene coaching. De basis is namelijk al aanwezig. En binnen zijn functie kan de gecoachte zijn afdeling/verantwoordelijkheidsgebied aardig draaiende houden. Op basis van de verdere analyse moet worden vastgesteld op welke fronten/competentie de gecoachte bijgespijkerd moet worden.

- Moest de coach in de fase van 2 naar 3 nogal sturend zijn, in deze fase is het juist andersom. Naarmate de gecoachte groeit, zal hij steeds meer zelf aan het stuur moeten staan.
- Laat de gecoachte zelf op basis van de analyse en het functieprofiel aangeven waaraan hij wil werken en waarom. Houd ook vanaf het prille begin rekening met de eventuele verdere loopbaan van de gecoachte en hoe dit hierbinnen past. Hanteer hierbij zo mogelijk de SMART-methodiek 'Van informatie via communicatie naar mobilisatie' (zie hoofdstuk 9).
- Laat de gecoachte een plan de campagne voorleggen voor de verschillende te zetten stappen en de rol van de coach daarbij.
- Ga met de gecoachte na wat hiervan de consequenties kunnen zijn (voor- en nadelen) en leer de gecoachte – indien noodzakelijk – na te denken over alternatieven.
- Stem het traject en de evaluatiemomenten verder af met de opdrachtgever.
- Bepaal met het oog op specifieke kennis en vaardigheden samen met de gecoachte of jij de geschikte coach bent in dit stadium en – zo niet – of de gewenste expertise eventueel intern/extern ingehuurd moet worden. Uiteraard weer altijd na overleg met de opdrachtgever.
- Uit de praktijk blijkt dat naarmate de visie van de gecoachte steeds sterker wordt, hij van daaruit beter verder vorm kan geven aan zijn doelstellingen en daarin anderen kan meenemen. En dat hij meer kan gebruikmaken van de expertise die vaak binnen handbereik in de organisatie aanwezig is.
- Dit proces ondersteunen om de gecoachte cursussen/trainingen te laten volgen om hem meer kennis en inzicht te geven, kan het groeiproces ontzettend helpen.
- De coach moet er mede voor zorgen dat de gecoachte in toenemende mate zijn eigen stijl ontwikkelt binnen het mogelijke in de organisatie.

Als de coach zijn werk goed doet, komt hij op het punt dat hij de functie van praatpaal vervult. Wanneer dit stadium is bereikt, ontdek je vaak ook dat de functie en rol van de gecoachte gaan knellen. De rol van mentor/sponsor kan

dan een goede rol zijn voor een bepaalde periode. In deze rol ga je met de opdrachtgever na welke ontwikkelingsmogelijkheden er binnen de organisatie nog zijn en hoe je daaraan eventueel invulling kunt geven.

Noot:

Het kan zijn dat je als coach doorgroeit naar de rol van vriend. Hiervoor moet de gecoachte jou uitnodigen. Het is aan te bevelen deze 'rol' niet te vervullen binnen de opdrachtrelatie met de gecoachte en opdrachtgever. Wanneer de gecoachte zich verder gaat ontwikkelen in een andere organisatie en jij niet direct betrokken bent bij een opdracht, is de rol van vriend wel heel goed mogelijk.

7.3 Klantgerichtheid

1. Vooraf

Wat verstaan we onder klantgerichtheid? Wij hanteren hier de volgende definitie: 'Klantgerichtheid is het vermogen om in te schatten wat de klant op korte én langere termijn wil en dit tot tevredenheid van de klant en jezelf kunnen omzetten naar je product/dienstverlening.' De competentie klantgerichtheid staat in het rijtje van de attitudes. Natuurlijk spelen daarbij ook kennis en vaardigheden, maar in eerste instantie gaan we uit van een klantgerichte houding. Klantgerichtheid heeft te maken met:

- empathisch vermogen;
- het vermogen om klantenwensen te interpreteren;
- innerlijke waarde;
- gebruik externe/eigen normen;
- extravert;
- relatiegericht;
- klantgericht, dienstverlenend;
- anticiperen;
- initiatief nemen en marktgericht, commercieel en ondernemend zijn.

Nogal veelomvattend, maar het is goed om klantgerichtheid in een bredere context te zien. Meten op welk niveau een gecoachte zich bevindt, heeft te maken met zijn attitude, maar ook met zijn inzicht in klantgerichtheid: wat zijn de consequenties en effecten van mijn handelen.

Zoals elk koninkrijk zijn grenzen kent, kent ook klantgerichtheid haar grenzen. Het stopt wanneer de klant absoluut niet bereid is om te betalen voor extra dienstverlening. Hij geeft aan dat hij daarin geen extra toegevoegde waarde ziet en wenst daarvoor niet extra te hoeven betalen. Waarom zou jij dan die extra dienstverlening nog willen toevoegen? Een duivels dilemma. Want op het moment dat je de extra dienstverlening niet meer biedt, keert dat zich vaak tegen je. Klantgerichtheid balanceert dus continu op het randje van wel en niet geaccepteerd. Daarbij komt nog dat in de dienstverlenende sector klantgerichtheid een interactie is tussen klant en dienstverlener en mede daardoor onderdeel is van het 'productieproces'. Empathie, sympathie en antipathie kunnen heel dicht bij elkaar liggen.

2. Welke stappen moeten gezet worden om iemand te coachen van een 2, 2½ naar een 3?

- Allereerst gaat het er weer om of een gedegen analyse is gemaakt. Gaat het puur om een attitudekwestie of hebben we te maken met meer factoren? Ook is het belangrijk te bekijken welke factoren belangrijk zijn voor de functie.
- Ervan uitgaande dat het grotendeels kan liggen aan de attitude van de gecoachte, is het zonder meer belangrijk dat hij gaat inzien hoe belangrijk klantgerichtheid is voor zijn functie-uitoefening, voor hemzelf en voor de organisatie.
- De gecoachte die al enkele jaren in het vak zit en een 2 scoort, geeft daarmee aan dat het een chronisch probleem is. Wanneer hij te maken heeft met veel interne en externe klanten en dienstverlening, kan het niet anders of hij loopt regelmatig tegen de grenzen van zijn functioneren aan, om maar niet te spreken van de conflictsituaties die daarvan het gevolg kunnen zijn. In de praktijk zie je dan vaak dat de gecoachte steeds meer naar binnen gericht zal opereren en om zich heen een muurtje bouwt waar de interne of externe klant moeizaam doorheen komt. Het enige wat de interne klant dan vaak rest, is een conflict, gebruikmaken van een bypass door een hogere macht aan te roepen. Een externe klant kan dan al snel besluiten een klacht in te dienen.
- De coach staat nu voor de taak om inzicht te creëren bij de gecoachte. Hoe komt het dat..? Hoe ga je daarmee vervolgens om? Wat is daarvan dan weer het gevolg? En wil je dat dan ook?
- Pas wanneer de gecoachte beseft welke consequenties zijn handelen heeft, kan gewerkt worden aan echte verbeteringen. Stap voor stap zal hij moeten

leren de situatie te analyseren en te beoordelen, altijd de klant centraal te blijven stellen en op basis daarvan actie te ondernemen. Vaak kan dit op gespannen voet staan met de natuurlijke affiniteit van de gecoachte. Dit eindeloos oefenen kan ertoe leiden dat de gecoachte steeds meer gevoel gaat ontwikkelen voor situaties en daarnaar gaat handelen.

- Betrek in dit proces ook de opdrachtgever en, indien mogelijk, de directe omgeving van de gecoachte. Vaak verloopt het leerproces sneller en veiliger als hij in zijn directe omgeving één of meer maatjes heeft om op terug te vallen.
- Stel samen met de gecoachte SMART-doelen op en lijn de stappen uit om deze te realiseren. Vier de successen en leer de gecoachte leren van de situaties waarin het nog niet goed ging.

Paragraaf 6.5 van *Smart management* (Lenssen, 2010) besteedt aandacht aan klantgerichtheid gezien vanuit een SMART-bril.

3. De gecoachte coachen van een 3 naar ...

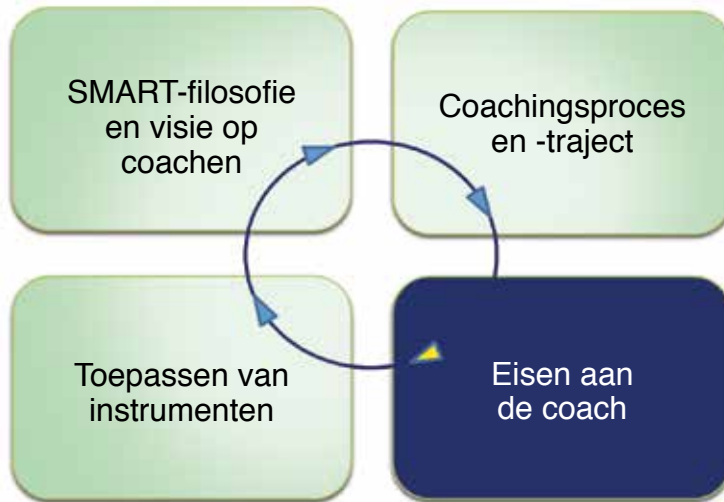
We hebben hier te maken met een gecoachte met een goede basisattitude, met iemand die goed doorheeft wat de klant vraagt en hoe hij daarop moet inspelen. Wanneer hij echter onder druk komt te staan – doordat een te groot beroep op hem wordt gedaan of doordat hij in een situatie terechtkomt die buiten het routinematige ligt – kan hij minder goed anticiperen. Ook nu geldt weer dat de analyse moet aangeven op welke fronten de gecoachte coaching moet ontvangen in het belang van zijn ontwikkeling, functie-uitoefening en organisatie.

In feite gelden nu de stappen die we al eerder hebben beschreven. Zie de opsomming en noot bij punt 3 in paragraaf 7.2.

8. EISEN AAN DE SMART-COACH

Alfons Giliam en Roger Lenssen

Een diamant schittert niet voor zich zelf, maar voor de ander!



In dit hoofdstuk blijven we stilstaan bij de kwaliteiten die je als coach/manager moet hebben om een SMART-resultaat- en functiegerichte coach te zijn. Wat is eigenlijk het verschil tussen een 'gewone' coach en een SMART-coach? In de vorige hoofdstukken hebben we daarop al grotendeels een antwoord proberen te geven. Nu gaan we dieper de grond in. Het verschil tussen beide coaches wordt bepaald door hoe ze functioneren in hun vak, wat de eisen zijn die daaraan gesteld worden en welke weg coach en gecoachte samen moeten afleggen. De vraag of iemand wel of niet goed in zijn vel zit, is belangrijk maar niet het uitgangspunt.

Om een SMART-coach te kunnen worden, moet je (grotendeels) voldoen aan het profiel zoals dat wordt beschreven in de paragrafen 8.1 en 8.2. Daarnaast is het van essentieel belang dat de coach functies kan analyseren en beschrijven en assessments kan afnemen om de gewenste competenties van de gecoachte haar-

scherp te kunnen analyseren. Ook moet de coach bekwaam zijn in het lezen en vertalen van de affiniteitenmeting. Deze meet de affiniteit van de gecoachte op honderd punten. Het competentieprofiel en het assessment, inclusief de affiniteitenmeting, zijn basisonderdelen van het hele traject. Voordat je jezelf een SMART-coach kunt noemen, zul je kritisch naar jezelf moeten kijken om te bepalen of je voldoet aan de gewenste kennis, vaardigheden en attitude. Of daaraan op korte termijn kunt voldoen, al dan niet onder supervisie, begeleiding en coaching van een ervaren SMART-coach.

In dit hoofdstuk schenken we ook aandacht aan het fenomeen dat SMART-coaching een onderdeel kan zijn van het totale HRM-beleid. Dit betekent dat de organisatie heeft besloten dat SMART-coachen een essentieel onderdeel is van het ontwikkelen van alle medewerkers in een organisatie en van het ontwikkelen van de organisatie als geheel. Een organisatie kiest dan voor employability. Hieraan werken met een organisatie, van visie tot en met implementatie, vergt van de consultant kennis, ervaring en vaardigheden. Niet alleen op het terrein van alle mogelijke modellen en instrumenten, maar vooral wat betreft verandermanagement.

8.1 Kennis, vaardigheden en attitude van de SMART-coach

Je kunt de gecoachte niet motiveren, wel inspireren!

Albert Fletterman

Om mensen effectief te kunnen coachen, begin je met het besluit om een coach te willen zijn. Zijn verwijst naar je identiteit.

Dit is een gevoel diep vanbinnen, wat overigens niet wil zeggen dat je alle technieken en vaardigheden van een coach dan al beheerst. Dat komt later. Maar het begint met zijn: waarom wil jij coach zijn?

Ik wil coach zijn omdat:

Doel van SMART-resultaat- en functiegericht coachen is in elk geval dat je medewerkers wilt helpen zelf kennis en ervaring op te doen in plaats van hen die met de paplepel in te (laten) gieten. In de ideale situatie is resultaat- en functiegericht coachen erop gericht een medewerker een taak te laten verrichten die de manager binnen de organisatie hem heeft opgedragen. Maar tegelijkertijd beoogt het zijn kennis, vaardigheden en attitude te vergroten, zodat de medewerker klaar is om in de toekomst de verantwoordelijkheid voor deze taak en vergelijkbare taken binnen de organisatie op zich te nemen en over te dragen. Met andere woorden: hoe groei ik van een 2, 2½ naar een 3 en eventueel verder? Een belangrijke taak van de coach daarbij is het leerproces bij de gecoachte op gang brengen, zodat hij inzicht krijgt in zijn eigen situatie en gedrag. Daarmee stel je de gecoachte in staat zelf iets te veranderen of actie te ondernemen.

8.1.1 Kennis

De SMART-coach moet beschikken over een aantal specifieke kennisgebieden. Behalve een expert in coachen te zijn moet hij een expert in competenties zijn. Daardoor zal hij in de toekomst breder inzetbaar zijn en een grotere variëteit aan personen kunnen coachen. Met een aantal voorbeelden illustreren we wat we hiermee precies bedoelen.

Voorbeeld 1

Stel dat je iemand met een managementfunctie in de kinderopvang gaat coachen. Wanneer je dan zelf beschikt over managementkennis en pedagogische kennis, kan dit een enorm voordeel zijn bij het coachen.

Voorbeeld 2

De gecoachte heeft een beleidsfunctie, maar je moet hem onder andere specifiek coachen op communicatie en samenwerken. Je zult merken dat wanneer

je zelf voldoende kennis hebt van communiceren op alle niveaus, rapporten maken en schriftelijk en mondeling presenteren, je de gecoachte inhoudelijk kunt bijstaan.

Wanneer je niet beschikt over de vereiste kennis om de gecoachte te coachen op één of meer competenties, zul je hiervoor dus moeten terugvallen op collega's/experts die dit wel kunnen invullen. Als coach blijf je echter de regisseur van het proces. Daarnaast is het gewenst dat je beschikt over gedegen kennis van één branche en liefst meer branches. Ook is het een groot voordeel wanneer je relevante kennis hebt van de functie die de gecoachte uitoefent of van de functie waarnaar hij wil toegroeien.

In het kort moet de SMART-coach onder andere kennis hebben van:

- een breed scala aan coachingsmethodieken en de vaardigheden om deze te kunnen toepassen;
- functies op diverse niveaus en in verschillende branches en de daarvoor benodigde competenties;
- branches, organisaties en culturen;
- ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de daaruit voortvloeiende eisen aan de diverse functies.

8.1.2 Vaardigheden

De coach moet beschikken over de vaardigheden om te coachen, de functie te doorgronden en daarop een visie te hebben. Ook moet hij de functie kunnen inschatten binnen de context van de organisatie en de weg die de organisatie gaat/moet afleggen. Verder moet hij alle partijen in het proces kunnen meenemen. De SMART-coach moet dus ook beschikken over adviesvaardigheden.

Een belangrijke taak van de coach daarbij is het leerproces bij de gecoachte op gang brengen, zodat hij inzicht krijgt in zijn eigen situatie en gedrag. Daarmee stel je de gecoachte in staat zelf iets te veranderen of actie te ondernemen. Hiertoe moet de coach beschikken over bijvoorbeeld de volgende vaardigheden (zie ook bijlage V):

- waarnemen en kunnen interpreteren;
- verschillende gesprekstechnieken beheersen;
- motiveren;
- mentoren;

- modelleren;
- confronteren/spiegelen;
- counselen;
- deelgenoot kunnen zijn/samenwerken;
- probleemoplossend kunnen denken.

8.1.3 Attitude

Net als voor de gecoachte geldt voor de coach: vanuit je eigen identiteit volgt je basishouding. Deze houding bepaalt grotendeels je functioneren als SMART-coach. Hoe je ook gaat coachen en welke methoden en technieken je ook gaat toepassen, een effectieve coach werkt altijd vanuit een bepaalde basishouding. Wat heb je nodig om een effectieve coach te zijn?

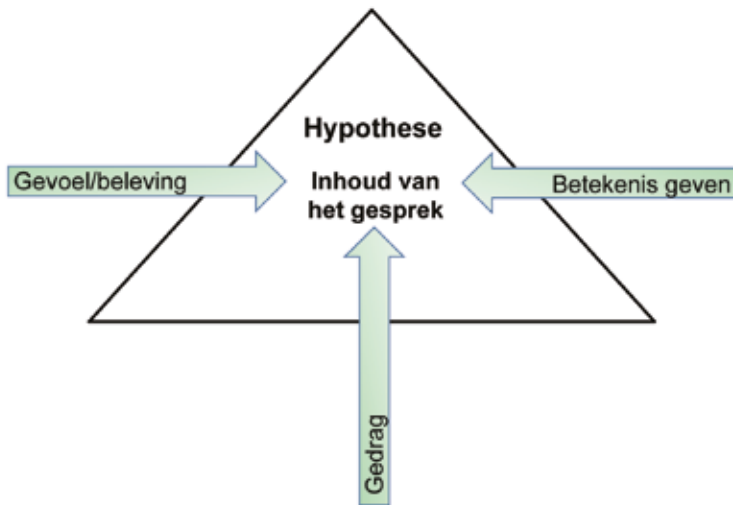
Aandacht hebben, aanwezig zijn

Dit is een van de belangrijkste voorwaarden om een coachingsgesprek te laten slagen. Aanwezig zijn wil zeggen dat je je hoofd leeg maakt. Dat je alle beslommeringen, de taken die je nog moet doen, de gesprekken die je nog moet voeren en de emoties die je voelt, netjes opbergt in het ladekastje van je brein. Alleen het laatste van de ander heb je openstaan. Dit betekent ook dat je volledig aanwezig bent in het hier en nu. Hierin kun je jezelf trainen door ontspanningstechnieken te combineren met je aandacht richten op wat is. Als het je niet lukt om er volledig te zijn voor de ander, kun je beter even geen coachingsgesprek houden. Wat altijd helpt, is zaken te bespreken met de gecoachte. Zeker wanneer dat te maken heeft met diegene en met de wijze waarop het gesprek tot dan toe heeft plaatsgevonden.

Accepteren zonder oordeel

Aanwezig zijn voor de ander betekent ook de ander accepteren zoals hij is. Je kunt je als coach bewust zijn van je eigen reacties en (voor)oordelen, maar parkeer deze vervolgens even en houd je hoofd vrij. Oordeel niet! Probeer de ander te accepteren en zijn denk- en gevoelskader te begrijpen. Zo verhef je het coachingsgesprek boven alle dagelijkse gesprekken. Echte aandacht is immers dun gezaaid. Hierdoor zeg je tegen de ander: ik probeer je echt te begrijpen. Accepteren betekent ook jezelf accepteren. Je kunt een ander pas iets geven als je het zelf hebt. Pas als je je eigen oordelen (en eigen angst om te falen) kunt

loslaten, kun je er zijn voor de ander. Accepteren betekent niet dat je geen oordeel hebt over wat je hoort, geen eigen mening hebt of geen eigen betekenis aan iets geeft. Maar wees je ervan bewust dat het nu gaat om de betekenis die de ander daaraan geeft. Wel kun je je eigen observaties, gedrag en betekenisgeving inbrengen, als een soort hypothese, en daarover weer vragen stellen.



Figuur 8.1: Komen tot een hypothese (Gilliam, 2005).

Aansluiten bij het verhaal van de ander

De ander accepteren zoals hij is, is voor een coach nodig om te kunnen aansluiten bij de subjectieve belevings- en denkwereld van de ander. Pas dan kun je hem daarin volgen. Iemand die net begint met anderen te coachen, stelt vaak veel vragen aan het begin van een gesprek. Het is dan eigenlijk meer een verhoor, dat de cliënt dwingt om jou te volgen in plaats van andersom. De ander volgen biedt hem de ruimte zijn verhaal op zijn eigen manier te vertellen. Dat levert je meer informatie op. Ook krijg je hierdoor de tijd om zijn lichaamstaal te observeren. Zorg ervoor dat je op de ander reflecteert. Spiegel dus regelmatig. Confronteren mag, zolang je de ander maar in zijn waarde laat. Voorkom dat je blijft drijven op de golven van de ander of blijft volharden in (zijn) denkbbeelden die hem niet verder helpen. Als coach moet je dan ook bij jezelf én het traject stilstaan: wat betekent dit voor de verdere coaching?

Authenticiteit, echtheid

Wees jezelf (er zijn al genoeg anderen). Wees je bewust van je eigen kwaliteiten en valkuilen en van de dingen die je nog wilt leren. Speel geen rol, want dat houdt je niet vol. Ken en erken je eigen beperkingen en grenzen. Bijvoorbeeld: 'Ik merk dat je steeds ontwijkende antwoorden geeft en ik voel dat ik daardoor geïrriteerd raak.' En je mag ook best eens iets niet weten: een coach hoeft geen antwoorden paraat te hebben, een coach helpt de ander zijn antwoorden te vinden.

Overige attitudeaspecten – integriteit en respect

We hebben al gezien dat een coachende houding uitgaat van een gelijkwaardige relatie met de gecoachte. Gelijkwaardigheid houdt in dat je erop vertrouwt dat de ander zijn antwoorden zal vinden, omdat hij die vaak al in zich heeft. Jij bent alleen de facilitator die de ander helpt onderzoeken waarom hij geen keuzes durft te maken, geen antwoorden kent en niet weet hoe hij zichzelf kan helpen. Gelijkwaardigheid betekent ook dat je de ander eerlijke feedback geeft op zijn gedrag en communicatie. Een coach mag zich niet laten verleiden om geen onwelkome dingen te zeggen, want dan kom je klem te zitten. Dan reageer je waarschijnlijk net zoals de omgeving van de gecoachte, waarmee hij niet verder komt. Eerlijk en integer feedback geven helpt de gecoachte in beweging te komen, al is dat nog zo lastig. Zorg er dus voor dat het respectvol gebeurt, rekening houdend met zijn denkwereld. Integriteit betekent vooral dat je je als coach in een coachingsgesprek niet laat verleiden tot een oordeel. Een coachingsgesprek is geen beoordelingsgesprek of 'ik-heb-gelijkgesprek'.

Een voorbeeld. Boosheid of heftige emoties kun je bespreekbaar maken door te vragen: 'Ik zie dat je boos bent. Wat maakt dat dat jou zo raakt?' Let op! Hier wordt niet gevraagd: 'Waarom ben je zo boos?' De waaromvraag dwingt de ander namelijk zijn gedrag te analyseren en dat lukt vaak niet (vaak gaat de gecoachte zich dan verdedigen). Het antwoord op 'Wat maakt dat..?' is meestal makkelijker te geven en levert informatie op waarmee je verder kunt. Ook belangrijk is dat je negatieve en positieve feedback in balans houdt! Deel dus complimenten uit voor de dingen die goed gaan.

Andere belangrijke uitgangspunten voor de coach:

- De gecoachte heeft zijn eigen wijsheid, hij heeft de antwoorden op zijn vragen in zich.

- Er zijn verschillende opvattingen over de werkelijkheid. Er zijn meer ‘waarheden’ mogelijk: dé waarheid bestaat niet.
- Je moet je bewust zijn van je eigen normen en waarden en je eigen grenzen kennen.
- Je intuïtie en gevoel als bronnen van kennis zijn even waardevol als feiten.
- Crises en pijn horen bij het leven en leiden tot persoonlijke groei: bij groeien hoort vaak een beetje pijn lijden.

8.2 De SMART-resultaat- en functiegerichte coach

Managen en coachen is kunnen omgaan met onvolkomenheden!

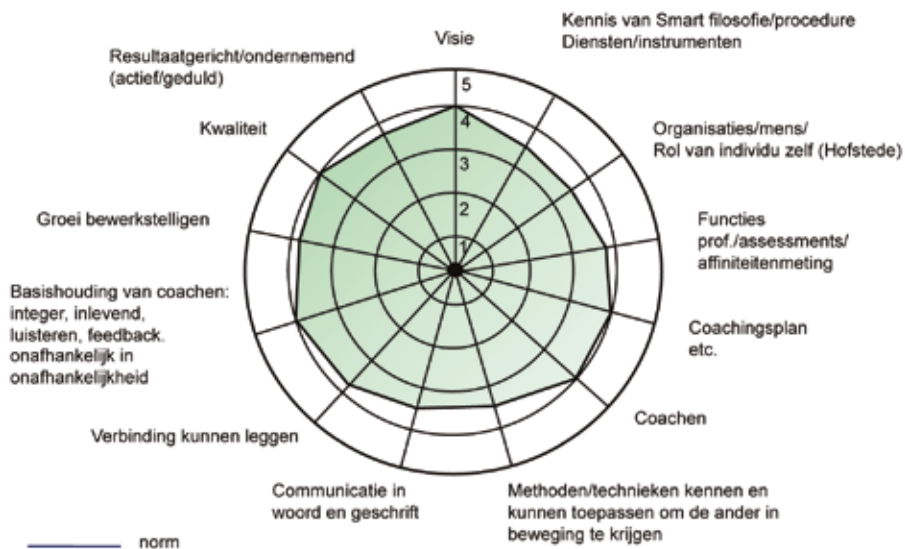
8.2.1 SMART-resultaat- en functiegericht coachen op individuele basis

De beginnende SMART-coach heeft de basis die hij heeft opgedaan door opleiding en ervaring, aangevuld met de elementen van resultaat- en functiegericht coachen. De eerste fase is van een coach naar een professionele SMART-coach groeien. Wat wil dit zeggen? Het betekent onder andere dat je als coach:

- je kunt inleven in de ander (zonder je daarin te verliezen);
- groeit naar een hogere persoonlijke rijpheid, die meestal met de jaren komt (natuurtalenten daargelaten);
- de functie begrijpt die de gecoachte vervult of zal gaan vervullen;
- de context en het krachtenveld kunt onderkennen en begrijpen waarbinnen de gecoachte verkeert of kan komen te verkeren en hierop kunt anticiperen;
- de coachingsdoelstelling helder hebt en zicht hebt op de weg waarlangs deze bereikt zal worden;
- de basisprincipes van coachen en begeleiden machtig bent en met de juiste houding het coachingsproces verzorgt;
- de instrumenten, modellen en methoden van de SMART-coach kent en kunt toepassen;
- de communicatie (indien nodig proactief) kunt verzorgen tussen de gecoachte, jezelf en de leidinggevende van de gecoachte, zowel ter informatie als ter mobilisatie.

Profiel van de SMART-coach met de volgende hoofdcompetenties:

- visie hebben in het algemeen en in het bijzonder een visie hebben op resultaat- en functiegericht coachen;
- kennis hebben van het vak van de SMART-coach;
- kennis hebben van methoden en technieken;
- kennis hebben van de kennis, bekwaamheden en kwaliteiten van beschikbare adviseurs op het vlak van coaching, opleiding en training;
- veranderingstrajecten organiseren en inrichten;
- (veranderkundig) adviseren;
- kunnen communiceren en mobiliseren, perspectief kunnen bieden, verbindingen kunnen leggen;
- commerciële kwaliteiten bezitten;
- kwaliteit- en klantgerichtheid zijn op alle niveaus en werkgebieden en op enige terreinen expertuitstraling/senioriteit bezitten;
- betrouwbaar zijn (vertrouwen winnen en behouden);
- ondernemerschap tonen en uitstralen;
- resultaatgericht zijn.



Figuur 8.2: Competentieprofiel van de SMART-coach.

Norm per competentie

In het in figuur 8.2 weergegeven competentieprofiel van de SMART-coach hebben we per competentie een norm bepaald. Deze normen variëren in dit profiel van 3,5 tot 4 (in hoofdstuk 5 staat de indeling op hoofdlijnen, in bijlage II is een aantal competenties voor deze normen beschreven). We gaan ervan uit dat de SMART-coach een expert moet zijn in op visie coachen, een coachingsplan maken, de basishouding van coachen en kwaliteit leveren. En dat hij van de overige competenties meer dan gemiddeld kennis moet hebben. We zijn ervan overtuigd dat de meetlat hoog ligt, maar ook dat de gecoachte en opdrachtgever hierop echt recht hebben.

Hoe zit je er zelf in?

- Maak aan de hand van de verkorte meetlat op pagina 51 een inschatting van je eigen scores per competentie.



Figuur 8.3: Jouw competentieprofiel als SMART-coach.

Te beantwoorden vragen:

- Welke competenties moet je nog ontwikkelen?

.....

.....

.....

.....

- Hoe ga je dit doen?

.....

.....

.....

.....

- Maak een plan van aanpak.

.....

.....

.....

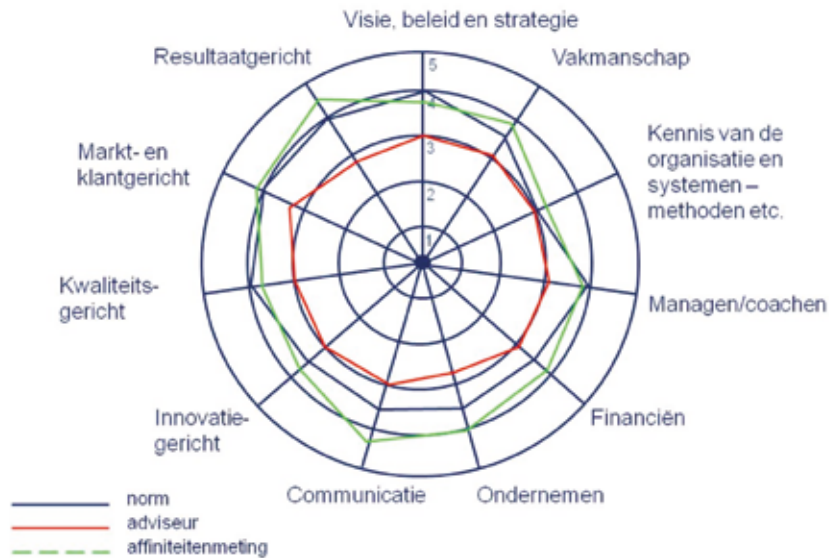
.....

Harry

Harry was benoemd tot manager Business Operations. Business Operations produceerde het corebusinessproduct van de organisatie. Het was in feite het hart van de organisatie. De directie had bedacht om logistiek toe te voegen aan deze businessunit, omdat 85% van de logistiek draaide om dit product. De vraag aan mij was: is Harry geschikt voor deze functie? Zo nee, is hij daarop dan te coachen?

Om te beginnen ben ik gestart met een profiel maken van de functie. Dit heb ik afgestemd met de directeur en Harry zelf. Daarna heb ik een assessment en affiniteitenmeting afgenomen. Uit het onderstaande profiel valt al op te maken dat Harry (rode stip-pellijn) nogal magertjes naar voren komt. Maar uit de affiniteitenmeting (groene lijn) valt op te maken dat het op de essentiële competenties – visie, managen, financiën, communicatie en resultaatgerichtheid – qua affiniteit niet tegenzit.

Competentieprofiel manager Business Operations



Naam: Harry

Samen op pad

1. Allereerst hebben Harry, de algemeen directeur en ik het assessment en de bevindingen grondig doorgenomen.
2. We zijn overeengekomen dat Harry gecoacht moest worden op de volgende punten:
 - meer visie en lijn brengen in de activiteiten;
 - medewerkers meer aanspreken op zaken en het coachen van de medewerkers aan wie Harry direct leiding gaf gestructureerder vorm geven (niet alleen vanuit een onderbuikgevoel);
 - de communicatie efficiënter inrichten (25% tijdsbesparing);

- de productieresultaten met 10% verbeteren;
- de kosten met 5% terugdringen, 20% minder tweede keus produceren.

3. Om deze doelstellingen te bereiken, is Harry vooral gecoacht op de competenties visie en beleid en managen/coachen.

Ook is het besluit genomen de logistieke afdeling voorlopig niet te integreren. De focus zou komen te liggen op de operationele unit. Wanneer je hierop stuurt, zul je merken dat ook de competenties financiën en resultaatgerichtheid automatisch in de verbeterslag worden meegenomen als de affiniteit voldoende aanwezig is, zoals in het geval van Harry.

4. Dit hebben we opgepakt zoals in paragraaf 7.1 en 7.2 is beschreven.

5. Het hele traject heeft een halfjaar geduurd.

Daarbij was vooral de eerste zes weken de frequentie één keer per week. Daarna zijn we de tussenperiodes gaan verlengen naar één keer per twee weken en de laatste twee maanden naar één keer per maand. Al met al heeft Harry tien coachingssessies gehad van telkens twee uren.

6. Tussendoor heeft Harry steeds huiswerk opgekregen, zoals:

- maak een plan van aanpak om de communicatiestructuur meer en beter vorm te geven;
- maak samen met de productiechef en teamleiders een plan om te komen tot een structurele verbetering van de productie en kwaliteit.

7. Deze plannen zijn samen met Harry en de algemeen directeur besproken en waar nodig aangepast.

De plannen zijn ook met het MT besproken. Ook is bekeken waaraan elk teamlid een bijdrage moest leveren. Na de 'goedkeuring' van het MT heeft Harry, in samenwerking met de productiechef en teamleiders, alle medewerkers betrokken bij het realiseren van de plannen. In een latere fase (9 maanden), werden de rollen omgedraaid en werden de medewerkers uitgedaagd om met ideeën te komen, die de teamleiders, de productiechef en Harry hebben geaccordeerd en mede hebben vormgegeven.



8. Resultaat:

- a. Na een halfjaar was de sfeer in de organisatie aanzienlijk verbeterd. Mede omdat er zakelijker werd gecommuniceerd en alle lagen in de organisatie betrokken werden bij het verbeteren van zaken en het aandrazen van ideeën.
- b. De kwaliteit van het product werd steeds beter en het percentage tweede keus was al met 12% gereduceerd.
- c. De productie was met hetzelfde aantal uren toegenomen met 3%.
- d. Wat betreft de kostenreductie was nog minder voortgang geboekt, maar er stond wel een aantal besparingsvoorstellen op stapel.
- e. Harry gaf op een meer ontspannen manier leiding en had meer greep op processen. Vooral door het ontwikkelen van een visie en doordat hij meer vooruit kon kijken en niet meer leefde in de waan van de dag. Zijn baas en collega's hadden nu meer dan voorheen een partner.
- f. Definitief besloten is om de afdeling logistiek niet te integreren en als een aparte discipline op te tuigen. Dit heeft de organisatie geen windeieren heeft opgeleverd.

Na een aantal jaren heb ik nog eens met Harry rond de tafel gezeten en teruggeblikt op die periode. Hij gaf aan dat het hem niet was meegevallen en dat hij het een zware opgave had gevonden. En dat hij het zonder begeleiding niet had gered. Zijn droom was om deze ervaring mee te nemen naar een volgende uitdaging. Dit werd een functie waarin hij zijn ervaringen als operationeel manager kon bundelen met het meer commerciële. Dat is Harry gelukt. Hij is nu algemeen directeur van een productiebedrijf, waar hij de wensen van de markt kan vertalen naar producten die nog steeds groten-deels in Nederland worden geproduceerd.

8.2.2 SMART-resultaat- en functiegericht coachen als onderdeel van het totale HRM-beleid

In dit boek beschrijven we SMART-coaching als een coachingsmethodiek die is gericht op het te coachen individu, met als doel hem zodanig te coachen dat hij voldoet aan de normen die aan de functie gesteld worden. Dit geldt in feite voor iedereen in de organisatie, niet alleen voor de persoon die zichtbaar afwijkt. Ik ben er een voorstander van dat employability gemeengoed is in een organisatie. Dat betekent dat ongeacht de functie die iemand uitoefent, hij in staat gesteld moet worden om aan de gestelde eisen te voldoen en dat iedere medewerker ook de plicht heeft om vanuit zichzelf hieraan te werken.

Wanneer een organisatie hiervoor kiest, komt het er in de praktijk op neer dat de organisatie:

- alle functies heeft omschreven;
- de competenties per functie heeft vastgelegd;
- als het goed is ook de norm per functiecompetentie heeft bepaald;
- een nulmeting heeft verricht;
- het systeem van functie- en ontwikkelingsgesprekken heeft ingevoerd;
- alle leidinggevend en medewerkers hiertoe heeft geëquipeerd;
- last but not least: het ook in de praktijk toepast.

Ik ben van mening dat ieder individu, maar ook de organisatie zelf, erbij gebaat is dat iedereen zijn vak verstaat en de mogelijkheid krijgt en te baat neemt om continu te werken aan zijn ontwikkeling om nu én in de toekomst op eigen benen te kunnen staan. In toenemende mate zal de roep om vakmanschap van werkgevers en de roep om zich te kunnen ontwikkelen van medewerkers toenemen. Dit impliceert dat elke onderneming een broedplaats van ontwikkeling moet zijn. SMART-coaching is dan bij uitstek een instrument om dit in een organisatie te bevorderen en gestructureerd vorm te geven. Ik beperk me in dit boek tot een aantal hoofdlijnen.

Willen

Persoonlijk denk ik dat een organisatie die wil blijven en vooroplopen medewerkers voortdurend moet stimuleren om zich te ontwikkelen. En dat medewerkers op hun beurt hieraan ook continu werken. Als je dit als organisatie

wilt, ontcom je er niet aan om SMART-coaching of een remplaçant hiervan in je organisatie tot een essentieel onderdeel van je sturing en HRM-beleid te maken. Werken met functieprofielen, competenties meten en sturen op de ontwikkeling van medewerkers moet gemeengoed zijn of worden in de organisatie. Het moet een onderdeel zijn/worden van de bedrijfscultuur. Dan is het noodzakelijk om lijnmanagers en HRM-adviseurs een belangrijke rol te laten vervullen in het implementeren van en werken met deze methode en hen hiertoe terdege op te leiden en te trainen.

Stapsgewijs neem ik je mee in het proces zoals dat in een organisatie plaatsvindt of kan plaatsvinden.

1. Is SMART-resultaat- en functiegericht coachen bekend als ontwikkelingsinstrument in een organisatie?

Wanneer een organisatie hiermee niet bekend is, zal het niet snel een vast onderdeel worden van het totale HRM-beleid. Veel grote organisaties hebben vaak een beleid waarin al allerlei instrumenten zijn opgenomen om de organisatie en haar medewerkers continu te ontwikkelen. Kleinere en middelgrote bedrijven laten nog te vaak lacunes zien op dit gebied. Maar ondanks dat er allerlei instrumenten voorhanden zijn, zie je ook geregeld dat deze minder goed functioneren dan men verwacht/gehoopt had. Discipline, controle en ondersteuning/begeleiding mogen geen vreemde woorden zijn in zo'n proces van ontwikkelen.

SMART-coachen gekoppeld aan het competentieprofiel en het assessment komt tot nu toe heel vaak op een natuurlijke wijze tot stand. Het SMART-competentieprofiel is een heel eenvoudig en sprekend model om managers, maar ook medewerkers, inzicht te geven in een functie, de eisen die aan de verschillende competenties gesteld worden en de 'kwaliteit' van een medewerker. Dit leidt vaak tot één of meer van de volgende vragen:

- Kunt u functies en de daaraan gekoppelde competenties op die manier vastleggen?
- Kunt u dan ook medewerkers testen en meten (assessen)?
- Kunt u aan de hand hiervan aangeven aan welke opleidingen/trainingen collectief en individueel behoefte is?
- Kunt u het instrument ook gebruiken als selectie-instrument voor nieuw aan te trekken personeel?

Het competentieprofiel mogen toepassen in een organisatie, of het nu gaat om een individuele coachingsvraag of het hanteren als instrument bij de selectie van een manager/medewerker, is vaak een eerste stap voor een organisatie om het competentieprofiel met alle daaraan gekoppelde diensten te omarmen. Was dit aanvankelijk voorbehouden aan de middenmanagers, hogere managers en stafmedewerkers, nu begint de vraag zich uit te strekken tot de hele organisatie.

Besef steeds dat SMART-resultaat- en functiegericht coachen de resultante is van een traject dat bestaat uit de volgende stappen:

- functiebeschrijving;
- KVA;
- competentieprofiel, inclusief de normen per competentie vastleggen;
- assessment;
- vaststellen coachingsdoelen;
- coachingscontract sluiten met daarin opgenomen de te realiseren doelen en het proces om tot deze resultaten te komen.

Uiteindelijk volgt dan het SMART-coachen. Door elke stap in dit proces laat je de organisatie, als je het goed doet, kennisnemen van de waarde van het hele instrumentarium. Wanneer een organisatie ervan overtuigd raakt dat het voor de ontwikkeling van de organisatie en medewerkers een hoge toegevoegde waarde heeft, ontstaat vaak vanzelf de behoefte om een tweede stap te maken.

2. Mogelijke vervolgstap

De tweede stap is vaak dat de organisatie besluit het SMART-competentieprofiel te introduceren voor de diverse management- en staffuncties. Al dan niet gekoppeld aan assessments als instrumenten om meer inzicht te krijgen in de kwaliteit van de medewerkers in deze functies en om meer grip te krijgen op de functioneringsgesprekken.

3. Assessments

Als bij stap 2 de assessments nog niet aan de orde zijn geweest, laat deze vraag doorgaans niet lang op zich wachten. Dit om de volgende redenen:

- Een nulmeting geeft de manager en de medewerker objectiever zicht op de kwaliteit van de medewerker en is een goed uitgangspunt om verder met

elkaar te praten over de aanpak van de ontwikkeling.

- De voorzet van de assessor voor een ontwikkelingsplan is voor beiden een handig handvat.
- Samen kunnen partijen bekijken in hoeverre opleiding, training of in- of externe coaching gewenst is.

4. De competenties zelf kunnen inschatten

Deze vraag komt bij elke organisatie al vroeg bovendrijven: willen we dit instrument blijven hanteren voor de functiegesprekken, dan zullen we ons de materie ook eigen moeten maken. Dit betekent voor de consultant dat hij de organisatie leert hoe de competentieprofielen tot stand komen en hoe de normen samen bepaald worden. De volgende stap is dan dat HRM, het verantwoordelijke management en de betrokkenen leren per competentie een gefundeerde inschatting te maken, mede aan de hand van meetlatten per competentie. SMART heeft hiertoe speciale trainingen ontwikkeld om er onder andere voor te zorgen dat het instrument zo uniform mogelijk wordt toegepast.

5. De methodiek in de hele organisatie toepassen

Om dit te realiseren moet men doorgaans de volgende stappen zetten:

- a. Is het nog niet gebeurd, dan is het wenselijk de OR of medezeggenschapsraad mee te nemen in het hele proces.
- b. Alle medewerkers krijgen uitleg over de methodiek, de reden waarom de directie het wil en de wijze waarop de medewerkers in het proces betrokken worden. Opletpunt hierbij is dat de organisatie heel goed aangeeft dat het een ontwikkelingsinstrument is en dat dat niet gehanteerd gaat worden als een beoordelingssysteem om bijvoorbeeld afscheid te kunnen nemen van medewerkers die niet goed functioneren. Dit geldt natuurlijk ook wanneer het concept in stap 3 geïntroduceerd wordt bij management en staf.
- c. Betrek medewerkers bij hun functieprofiel en de normen per competentie vaststellen. Uiteraard stelt uiteindelijk het verantwoordelijke management deze vast. Door medewerkers er op die manier bij te betrekken, kun je eventuele weerstand grotendeels wegnemen.
- d. Een nulmeting, inclusief een aangepaste kwaliteitsmeting, toepassen is vaak aan te bevelen. Opletpunt hierbij is dat de consultant en organisatie heel goed nadenken over de toe te passen methodiek(en), mede om de kosten zo laag mogelijk te houden.

- e. Leidinggevend en medewerkers moeten volledig geïnstrueerd worden over de wijze van toepassing:
- Hoe vaak per jaar wordt de medewerker de maat genomen?
 - Hoe worden de gemaakte afspraken gevolgd?
 - Welke ondersteuning ontvangt de medewerker bij het werken aan zijn ontwikkeling en van wie?
 - Welke consequenties heeft het als doelen niet (geheel) gerealiseerd worden? En hoe spreken we af hiermee om te gaan?
 - Wat verwacht de leiding van de medewerker als het gaat om zelf initiatieven nemen met het oog op zijn eigen ontwikkeling? En hoe stemmen we dat met elkaar af?

6. SMART-coachen als integraal onderdeel van het hele HRM-beleid

Bij een niet al te grote organisatie kun je je voorstellen dat een en ander best nog handmatig bijgehouden kan worden met betrekking tot de ingevulde competentieprofielen en de gemaakte ontwikkelingsafspraken, die dan vervolgens in een handmatig persoonsdossier worden opgeborgen. Maar wanneer een organisatie groter is, bestaat al snel de behoefte om zaken digitaal op te slaan en deel te laten zijn van de totale cyclus van beoordelen en ontwikkelen. Ook de afspraken per medewerker wil men dan graag snel en digitaal ter beschikking hebben. Men wil bijvoorbeeld inzicht hebben in wat collectief en individueel opgepakt kan worden met betrekking tot opleiding, training en coachin, en wat dat betekent voor het budget.

De organisatie wil bijvoorbeeld graag:

- management en medewerker erop kunnen attenderen wanneer gemaakte afspraken gerealiseerd moeten zijn;
- inzicht in de voortgang van de ontwikkeling van individu en afdeling;
- de medewerker laten beschikken over zijn eigen persoonlijke gegevens en ontwikkelingsplannen.

7. Coach versus consultant

Wanneer een organisatie op jou een beroep doet om het SMART-coachen onderdeel te laten zijn van het totale HRM-beleid, kun je je voorstellen dat het dan vaak niet alleen meer gaat om jouw rol als coach, maar ook om jouw rol als deskundig consultant. Een consultant die een organisatie stap voor stap begeleidt in zo'n proces en HRM en management hierin kan adviseren, trainen en

coachen, maar die ook een grote rol kan spelen voor de medewerkers. Een wijze coach die door zijn werkwijze heeft bewerkstelligd dat een organisatie zo geïnteresseerd raakt dat zij het SMART-coachen onderdeel wil laten zijn van een totaal concept, doet er verstandig aan bij zichzelf na te gaan of hij die deskundigheden wel bezit. Zorg er altijd op zijn minst voor dat een schaduwconsultant je bijstaat. De onderstaande casus van Catherine Boonstra bevat hiervan een praktijkvoorbeeld.

SMART-coaching voor de hele organisatie!

Wat ging eraan vooraf?

Als HRM-manager heb ik de laatste tien jaar mede vormgegeven aan de enorme groei van SKA, de grootste speler op het gebied van kinderopvang in Amersfoort, met het hele scala aan kinderopvangdiensten. Door deze groei zijn het personeelsbestand en de structuur van de organisatie regelmatig aangepast. Onze missie en visie hebben we in 2005 vertaald naar zes voor onze organisatie belangrijke kernwaarden. Tegelijkertijd hebben we een heldere visie op de medewerker ontwikkeld en een eerste aanvang gemaakt met competentieprofielen voor onze medewerkers introduceren. Dit mede om te komen tot verdere functiedifferentiatie.

De methodiek van Smart Group (KVA's, competentieprofielen en de visuele 'spinnenwebjes') sprak ons aan. We hebben samen met Smart Group deze exercitie gemaakt. Het resultaat was competentieprofielen, inclusief de norm per competentie, voor alle functies binnen de kinderopvang sec. Onze kernwaarden zijn in deze competentieprofielen meegenomen. Eindelijk een instrument om gestructureerd te werken aan de kwaliteitsverbetering in de organisatie en te komen tot een gezonde, gestructureerde doorstroming van medewerkers in de organisatie.

Aan de slag

Aan de hand van het profiel en afspraken hebben we voor iedere medewerker een inschatting gemaakt van zijn verdere groei en ontwikkeling. Onze O&R-cyclus (Ontwikkelings- & Resultaatgesprekken) was geboren. De allereerste meting van een medewerker noemen we een nulmeting. De bedoeling daarvan is dat alle managers hun eigen medewerkers kunnen meten. Om het goede voorbeeld te geven (want meten is natuurlijk best eng), zijn we gestart met een uitgebreide nulmeting voor al onze managers via





de SMART-assessments. Al gauw gebruikten we deze assessments ook bij de werving van nieuwe managers, omdat deze een goed inzicht bieden in de kwaliteiten en het potentieel van de kandidaten. Bij twijfel niet inhalen, dat is ook nu weer de les die we geleerd hebben.

De nulmeting van het management heeft ertoe geleid dat we samen met Smart Group een managementontwikkelingstraject zijn gestart voor het MT, de regiomanagers, de managers kinderopvang en de managers van de centrale afdelingen. De module 'Coachen' was onder andere gewijd aan de methodiek om medewerkers te kunnen plaatsen in het 'spinnenweb' en hen van daaruit te coachen in hun verdere ontwikkeling. Tevens zijn onze managers getraind in het voeren van O&R-gesprekken en het maken van POP's samen met de individuele medewerkers.

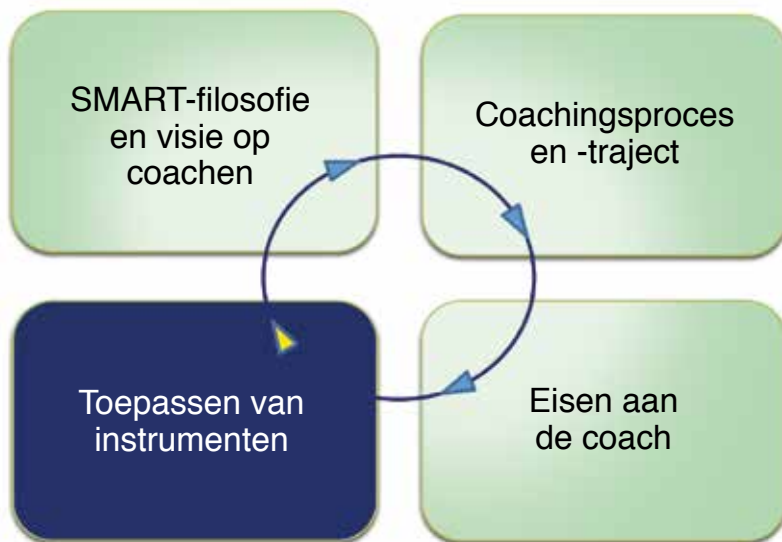
Hoe nu verder?

Elk jaar deze tour de force (inclusief de gemaakte ontwikkelingsafspraken) voor vijfhonderd medewerkers herhalen? Ja, maar hoe dan? Al deze gegevens zijn niet alleen eigendom van de medewerkers, maar moeten we ook verwerken in ieders dossier. Als organisatie streef je ernaar dat het een levend mechanisme gaat worden en geen eenmalige gebeurtenis. We zijn met alle betrokken partijen om de tafel gaan zitten en hebben een digitale maatwerkoplossing gerealiseerd voor SKA, die ook voor andere organisaties toepasbaar is. Apetrots zijn we dat we dit gezamenlijk hebben kunnen bewerkstelligen. Het is een echt ontwikkelingsinstrument, dat we toepassen in de hele organisatie en dat is geïntegreerd in ons totale HRM-beleid. Catherine Boonstra (SKA)

9. INSTRUMENTEN VOOR DE SMART-COACH

Niet kennis hebben maar kennis genereren geeft 'macht'.

Vooraf in hoofdstuk 2 en de hoofdstukken 4 tot en met 8 hebben we diverse modellen en instrumenten aangereikt om de coach te ondersteunen bij het SMART-resultaat- en functiegericht coachen. Vervolgens zullen we deze aanvullen met de in dit hoofdstuk beschreven modellen en instrumenten en die gezamenlijk in een schema zetten. Hierin kun je dan zien wanneer in welke fase je welk model toepast. Het is niet de bedoeling geweest een volledige opsomming te geven van alle modellen en instrumenten die toegepast kunnen worden. Ik ga ervan uit dat de ervaren coach al zijn eerder opgedane kennis, ervaringen en vaardigheden blijft inzetten om een optimaal resultaat te bereiken. In dit hoofdstuk beschrijf ik alleen nog de modellen en instrumenten die ik en mijn collega's bij SMART-coachen veelvuldig en consequent toepassen.



9.1 SMART-filosofie (POM-perspectief-verhaal)

De lange adem wint het van het korte gehijg.

Bron: *Smart management*, hoofdstuk 2 (Lenssen, 2010).

De SMART-filosofie is het uitgangspunt bij de organisatie- en individuontwikkeling. Dit hoofdstuk beschrijft deze filosofie. Achtereenvolgens komen het POM-model en de ombouw-afbouw-opbouwstrategie aan de orde, die uiteindelijk beide resulteren in perspectief bieden aan individuen en organisaties.

9.1.1 Het bieden van perspectief

Om perspectief te zien moet je de dingen soms omdraaien.

Individuen en organisaties perspectief bieden is voor mij een levenstaak geworden. Dit is ontstaan vanuit de marketing, waarin ik ben opgegroeid met de verschillende P's van product, plaats, prijs, promotie en – last but not least – personeel. Vandaar dat – in het verderop te bespreken POM-model – product/dienst, markt/klant en organisatie/personeel voor mij de belangrijkste issues zijn geworden bij de ontwikkeling van organisaties en individuen.

Prijs, plaats en promotie zijn hierbij niet van ondergeschikt belang, maar zijn meer afhankelijk van de POM-elementen. Ik meen dat het in onze westerse maatschappij niet gaat om de behoeften van de ander te vervullen, maar om perspectief bieden op de korte en langere termijn. Dat gaat voor mij veel verder dan een behoefte bevredigen. Ik zal dit illustreren aan de hand van het volgende voorbeeld.

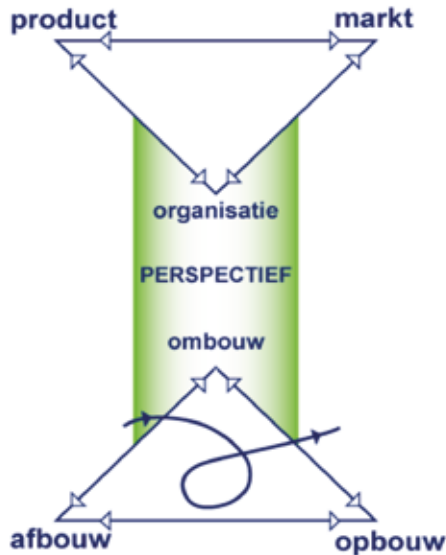
Brood was tot voor kort in Rusland zo'n grote luxe dat men daarvoor uren, en soms zelfs dagen, in de rij moest staan. Dit in tegenstelling tot in het Westen, waar dit geen enkel issue is. Mij persoonlijk zou het perspectief bieden als ik dagelijks dicht bij huis kan kiezen uit een breed assortiment vers gebakken brood, liefst zelfs bij mij thuis gebracht. Wanneer ik nog verder ga, gaat de bakker zelfs in op mijn individuele wensen wat dit betreft. Je kunt dan natuurlijk stellen dat mijn behoeft patroon danig is opgeschoven, maar ik schaar dit toch al onder de categorie 'perspectief bieden'.

De behoefte bevredigen heeft te maken met het nú en het niet hebben van, terwijl perspectief voor mij betrekking heeft op morgen, uitgaande van een winst situatie voor beide partijen. Hierbij kun je stellen dat een op de behoeftebevre diging inspelende organisatie of inspelend individu nog in de fase zit dat aanbod- of productgericht werken gepermitteerd kan zijn. Een organisatie die of individu dat erop uit is de ander perspectief te bieden dient vraag- of marktgericht te werken.

Perspectief bieden aan de klant vergt dat je je ook verdiept in de klant achter de klant. Je kunt niet meer volstaan met alleen het gevraagde leveren; je moet met de klant meedenken, weten wat voor de klant perspectiefvol kan zijn en daarop inspelen. Dit betekent in de dagelijkse praktijk voor mezelf dat ik me nog meer dan voorheen in de klant moet verdiepen.

Ik moet zijn producten en diensten kennen, weten wat zijn klanten willen en waarom, op onderzoek uitgaan, de economische situatie in ogenschouw nemen, oog hebben voor zijn concurrenten en vanuit dit alles vertaalslagen maken vanuit mijn eigen producten- en dienstenpakket naar de klant.

Perspectief voor de organisatie ontstaat dus door de markt als uitgangspunt te nemen. Als een organisatie een product of dienst levert waarnaar vraag is, ontstaat perspectief. Omdat de markt constant in beweging is, zal zij dus voortdurend met veranderde producten en diensten moeten opereren. Dit betekent dat de organisatie voortdurend aangepast moet worden om datgene te leveren waarnaar de markt vraagt, en dus ombouw van de organisatie. En het oude afbouwen en het nieuwe opbouwen als continu leerproces (zie figuur 9.1).



Figuur 9.1: SMART-filosofie (Lenssen, 1990b).

Perspectief bieden vereist ook voortdurende ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Het resultaat daarvan is vaak betere producten en diensten, beter zicht op de markt, meer inzicht in de klant en uiteindelijk van toegevoegde waarde zijn voor anderen. Als je erin slaagt perspectief te bieden aan anderen, creëer je ook perspectief voor jezelf. Perspectief bieden is voor mij dus ook continu werken aan jezelf. Uitgaande van de filosofie dat je steeds op weg bent om perspectief te bieden aan de ander – of dat nu een organisatie is of een individu – betekent in de dagelijkse praktijk dat je steeds bezig bent met nadenken over hoe je zaken telkens beter kunt doen. Hierdoor ben je in staat voortdurend en tijdig in te spelen op de ontwikkelingen in je omgeving. Dit wordt veelal vergeten, en vaak worden oplossingen voor de korte termijn vanuit een te eng perspectief bekeken.

Organisaties moeten minder productgericht en meer klantgericht werken. Men kan niet meer volstaan met een kwantitatieve benadering van de markt. Kwalitatieve aspecten worden steeds belangrijker. Strategische keuzes dienen steeds meer gerelateerd te zijn aan de cultuur van de onderneming, met de

eigen identiteit en datgene waarin men goed is. Organisaties en individuen moeten leren omgaan met veranderingen en daardoor voortdurend nieuw perspectief creëren.

9.1.2 POM

Een machine/medewerker loopt niet harder door er alleen maar naar te kijken.

Voordat ik het POM-model beschrijf, schets ik eerst een globaal beeld van de mondiale marktontwikkelingen na de Tweede Wereldoorlog.

1945-1965: Méér van hetzelfde (nadruk op product)

Deze periode kende een vrijwel ononderbroken groei in alle branches. In Europa was de uitdaging het herstel van de economie. Hier leidde de schaarste tot een bijna gegarandeerde afzet van goederen en diensten. Risico's waren laag en de groei bleek goed te plannen en te beheersen. De schaarste creëerde een uitdaging in termen van 'steeds meer van hetzelfde'. Behalve op het product lag de nadruk op produceren, evenals op een diepere bezinning op een adequate bewerking van de markt. Wie een product kon maken deed mee. Op de arbeidsmarkt stond het 'product' (de werknemer) centraal. Er was genoeg werk voor iedereen. Wie wilde werken kon werken.

1966-1975: Méér van het andere (nadruk op organisatie)

In 1966 kwam abrupt een einde aan de periode van betrekkelijk constante en beheersbare groei. Op diverse gebieden in de samenleving deden zich fundamentele veranderingen voor. Zo bleek de inhaalvraag economisch gezien op sommige punten verzadigd te zijn. Afnemers werden kritischer en de afzet daalde. De bewustwording van de productlevenscyclus groeide, en daarmee het belang van productinnovatie. Alles moest anders en niet 'meer van hetzelfde' zijn. Strategisch gedrag in relatie tot product, markt en technologie werd gemeengoed. In deze periode lag de nadruk op de organisatie en efficiënt produceren. Op de arbeidsmarkt werd een goede opleiding steeds belangrijker. Wie een goede opleiding had en wilde aanpakken, kon werken.

1976-1991: Marketing (nadruk op markt)

Door de opkomst van goedkope productielanden als Hong Kong, Taiwan en Korea moest er een antwoord komen op de toenemende stroom van Aziatische goederen. Daardoor waren bedrijven genooddakt kritischer naar zichzelf te kijken. Bedrijfsactiviteiten werden opnieuw doorgelicht. Het marktmechanisme werd als uitgangspunt voor managementbeslissingen genomen.

Met andere woorden: de markt was bepalend. Bij de lancering van nieuwe producten op de markt stonden de volgende vragen centraal:

- Heeft de markt behoefte aan een dergelijk product?
- Hoeveel is men bereid te betalen?
- Hoe ziet de concurrentie eruit?

Op de arbeidsmarkt ging het vooral om de toegevoegde waarde van de medewerker voor het bedrijf. Deze periode betekende ook het einde van lifetime employment.

1991-heden: Situationeel beleid van P, O en M

Steeds doorslaggevend wordt het vermogen om de P, O en M voortdurend aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Essentieel daarbij zijn:

- flexibiliteit van productieproces, organisatie en arbeid;
- terug naar de core competence (doen waar je echt goed in bent);
- informatietechnologie;
- eigen verantwoordelijkheid van het individu voor zijn carrièreontwikkeling.

Vooral de flexibiliteit op de arbeidsmarkt is momenteel duidelijk zichtbaar, zoals flexibiliteit in arbeidscontracten en arbeidsvoorwaarden. Iedere werknemer leert om zijn eigen toegevoegde waarde binnen en buiten de onderneming voortdurend in te schatten, op peil te houden en te vergroten. Doordat de ontwikkelingen zo snel gaan, vraagt dit veel lerend vermogen van individu én organisatie (voortdurend individueel en collectief leren).

Fasen in de product- en productieontwikkeling

Aansluitend op de bovengenoemde marktontwikkelingen wil ik ook stilstaan bij de diverse fasen in de product- en productieontwikkeling:

a. De pure productfase

De periode vanaf het ontstaan van de mens totdat hij serieproducten is gaan

maken. Zo bakte de mens eerst potten voor zichzelf en later meer, zodat hij de extra potten met zijn buurman tegen wild kon ruilen.

b. De productfase

In deze fase gaat het vooral om het product. Alle oude ambachten die eenlingen uitvoerden, voldoen hieraan. Als je een deur bestelde, kreeg je een deur. De organisatie om deze deur tot stand te brengen was eigenlijk niet van belang, het ging om het vakmanschap om zelf deze deur te kunnen vervaardigen.

c. De productiefase

In deze fase ging het steeds meer om: hoe produceer je zo slim en goedkoop mogelijk? Dit had te maken met het ontstaan van vraag naar bepaalde producten. Goedkoop en slim produceren is eigenlijk iets van latere tijden, want in de beginfase was de methode van produceren in feite gelijk aan één stuk produceren. Goedkoop werd bereikt door de ander niets of zo weinig mogelijk te betalen voor zijn werk. Toen men zich ging afvragen hoe men zo goedkoop en zoveel mogelijk in een zo kort mogelijke tijd kon produceren, ontstond zeer sterk het organisatievraagstuk.

d. De markt-/klantgerichte fase

Vanaf de jaren zeventig bleek dat de consument zijn stempel op het geheel ging drukken. Het aanbod was groot en de vraag was nog groter en gedifferentieerder, wat maakte dat de te produceren series steeds kleiner werden. De kwaliteitseisen werden steeds hoger en ook de prijsdruk nam toe. Bedrijven die nog vastzaten in de productiefase, gingen één voor één kapot.

Ook bleek dat fabrikanten niet of nauwelijks konden omgaan met de eigen mening van de klant, met alle gevolgen van dien.

e. De dienstverlenings-/servicefase

Vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw zitten we midden in een fase van dienstverlening en service. Steeds belangrijker wordt de vraag of je als organisatie en individu het product en een passende dienstverlening effectief kunt afstemmen op de wensen van de klant, opdat deze voor zichzelf nieuw perspectief kan creëren. In deze fase gaat het niet alleen om de klant, maar vooral om de klant achter de klant. Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw zitten we midden in de fase van dienstverlening en service. Dit wordt steeds belangrijker.

f. Persoonlijke fase

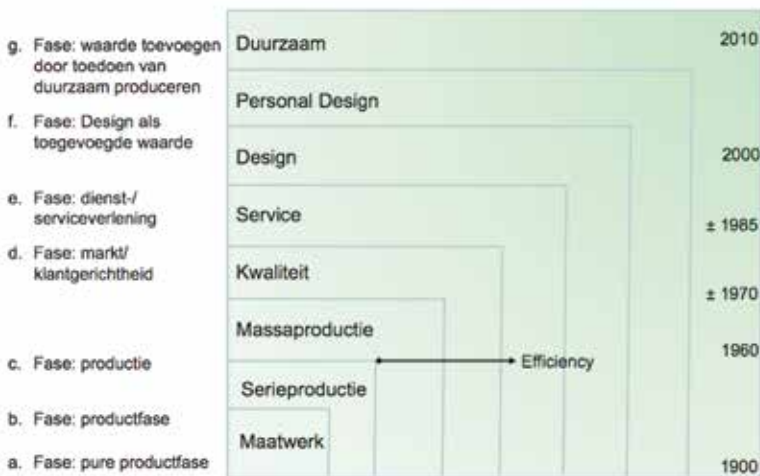
Momenteel zitten we midden in de fase waarin producten niet alleen functioneel moeten zijn, maar ook 'mooi' (design). In toenemende mate wil de consument zich onderscheiden door styling. Producenten, televisieomroepen en magazines spelen daarop gretig in. Kijk maar eens hoeveel topmerken er zijn en hoeveel tv-programma's daaraan worden gewijd. Magazines staan er vol van en worden door de diverse consumentendoelgroepen verslonden. Het summum van styling is wanneer je je eigen stylingswensen (personal design) kunt verwezenlijken. Je hoeft geen expert te zijn om te kunnen bedenken dat deze trend een geweldige groei van designers en ontwerpers veroorzaakt en eveneens grote gevolgen heeft voor de productie en het productieproces. In feite gaan we steeds meer terug naar serie- en maatwerkproductie. Maar dankzij moderne technologieën, automatisering en computers kunnen we de productie in de basis als massaproductie oppakken.

g. Duurzame fase

We zitten momenteel midden in de fase van de bewustwording dat het zo niet meer verder kan met goederen produceren, rooibouw plegen op onze grondstoffen, afval creëren (met alle gevolgen van dien) en het vernietigen van onze aarde. 'Cradle to cradle' (C2C) en 'duurzaamheid' zijn geen loze kreten meer, maar zijn synoniemen voor het fundamenteel anders denken. Welke alternatieven zijn er voor de huidige en steeds schaarser wordende grondstoffen? Hoe ontwerp ik het product zodanig dat ik aan het einde van de productlevenscyclus eenvoudig alle onderdelen kan demonteren en hergebruiken als nieuwe grondstof voor andere producten? Hoe gaan we investeren in niet-fossiele energie en hoe kunnen we dat realiseren? Hoe kunnen we het fundamentele denken zo ombuigen dat dat op korte termijn economisch voordeel oplevert en op de lange termijn voordeel voor deze aardkloot? Ik ben ervan overtuigd dat hoe groot de weerstand op dit moment soms nog lijkt – of anders gezegd: de noodzaak van bewustzijn voor velen nog van toepassing is – we staan voor een ware revolutie van anders denken, creëren en handelen die de komende decennia pas een nieuw begin gaat inluiden.

Ik ben een blij mens, omdat ik in mijn carrière fases b tot en met e/f volledig heb bijgewoond en nu mijn schouders mag zetten onder fase g.

Figuur 9.2 neemt je mee in de evolutie van de laatste honderd tot 150 jaar. Je kunt waarnemen dat de periodes elkaar steeds sneller opvolgen. De verworven kennis die we in de afgelopen 150 jaar hebben opgedaan in die verschillende fases, vormt de basis die ons helpt de komende 150 jaar fundamenteel nieuwe kennis en kunde te ontwikkelen om te komen tot een duurzamere wereld en samenleving.



Figuur 9.2: Fase in de product- en productieontwikkeling.

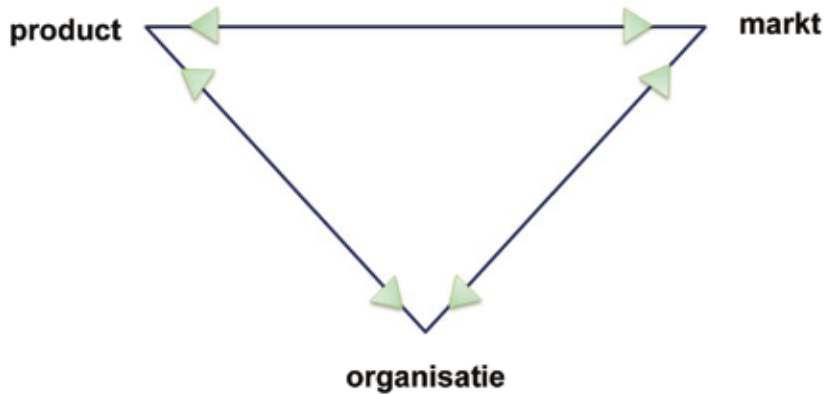
Het POM-model

Het POM-model fungeert als basis voor perspectief bieden aan individuen en organisaties. Hierin wordt een aantal marketingprincipes teruggebracht tot drie basisdimensies (zie figuur 9.3):

1. Markt: de wereld rondom de organisatie, met al zijn invloeden.
2. Product/dienst: de dienstverlening aan de klant.
3. Organisatie: de mensen die deze diensten leveren en interactie hebben met de klant en met elkaar in de samenwerkingsverbanden binnen en buiten de organisatie.

Uitgangspunt hierbij is dat een organisatie zich moet verdiepen in de markt en de situatie van klanten. Ze moet inzicht krijgen in de behoeften van klanten, zodat ze haar producten en diensten daarop kan afstemmen. Om een langdurige relatie met klanten op te bouwen, is het noodzakelijk daarmee continu door te gaan en zich voortdurend te verdiepen in hun behoeften. De organisatie

moet dus haar producten/diensten continu afstemmen op de marktontwikkelingen om succesvol te zijn.



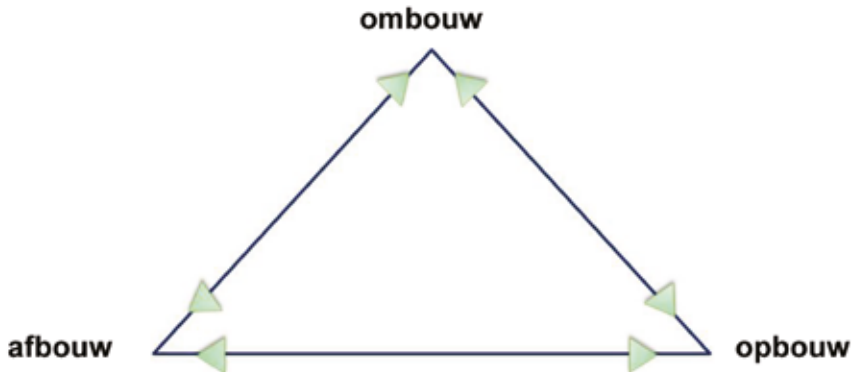
Figuur 9.3: Het POM-model (Lenssen, 1990a).

Het POM-model heb ik ontwikkeld op basis van de 5 P's van marketing. Het is voor SMART wat de SWOT-analyse is voor velen. Dit model is een zeer praktisch instrument dat je een helder onderscheid leert maken tussen product/dienst, markt/klant en organisatie. Het helpt je de nu- en morgensituatie van jezelf en jouw organisatie te analyseren om te komen tot een effectieve visie.

9.1.3. Ombouw, afbouw, opbouw

Een manager wordt niet beoordeeld op wat hij doet, maar op wat hij nalaat te doen.

De POM-analyse creëert een stabiele basis voor jezelf en de organisatie perspectief bieden tijdens de ombouw, afbouw en opbouw van de organisatie.



Figuur 9.4: Het ombouw-, afbouw- en opbouwmodel (Lenses, 1990c).

Een organisatie dient altijd in staat van ombouw te zijn en hierop voortdurend ingericht te zijn. In de praktijk blijkt dit echter niet altijd het geval. Voor opbouw is ze wel te porren, maar afbouw vermijdt ze liever. Hierdoor worden organisaties veelal geconfronteerd met het feit dat ze drastisch moeten afbouwen en niet aan gedwongen ontslagen kunnen ontkomen. Ombouw, afbouw en opbouw zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden.

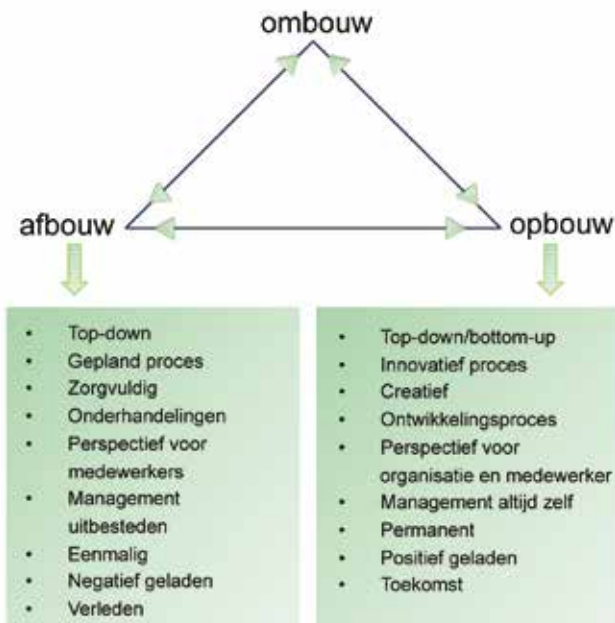
Het bureau Smart Group, dat ik in 1990 heb opgericht, was en is het eerste en enige bureau met deze basisfilosofie in zijn ruggengraat. De markt onderscheidt bureaus die kunnen helpen met de afbouw van het werknemersbestand en bureaus die kunnen helpen met opbouwvraagstukken. Vakbonden scheiden de processen van opbouw en afbouw eveneens in hun dagelijks werk. Dit heeft tot gevolg dat organisaties en vakbonden bij de afbouw veel tijd steken in sociale plannen, waarbij alle aandacht uitgaat naar de medewerkers die het bedrijf moeten verlaten en men vrijwel nooit rept over de stappen die de organisatie moet zetten om de 'blijvers' te helpen de opbouw met succes vorm te geven. Vakbonden roepen dan in koor: dat regelen we wel in de cao! Ze gaan dan geheel voorbij aan het bijzondere van de situatie, het situationele, dat men dan met reguliere maatregelen, voortbouwend op de al bestaande, zaken wil regelen. Je mist hierdoor de slag.

De kwaliteit waarmee de afbouw wordt vormgegeven, bepaalt in hoge mate het imago van de organisatie. Een organisatie die hiermee slordig omgaat, kan ge-

confronteerd worden met vergaande gevolgen voor de motivatie van de achterblijvende medewerkers. Ook kan dit grote gevolgen hebben voor potentiële nieuwe medewerkers aantrekken. Zo heb ik in 1990 het genoegen gehad bij een Amerikaanse firma in Nederland te mogen werken. De wijze waarop zij in het verleden de afbouw had vormgegeven, door gewoon mensen op straat te zetten zonder begeleiding en een behoorlijke compensatie, maakte dat ze binnen een straal van honderd kilometer niet meer aan personeel kon komen. Het is mijn passie om organisaties door de fasen van ombouw, opbouw en afbouw te loodsen en ze hierdoor meer recessieresistent te maken.

Ombouw

Ombouw dient een continu proces te zijn. Dit impliceert dat een organisatie continu in beweging moet zijn, anticiperend op de marktontwikkelingen en omstandigheden die zich voordoen. Zo was Mohammed Ali nooit zo'n geweldige boxer geworden als hij niet als een voortdurend bewegende danser de tegenstander tegemoet was getreden. Was hij een beer op lemen voeten geweest, dan had hij vaker het canvas gekust dan zijn eigen vrouw. Figuur 9.5 toont mijn aanpak bij de ombouwprocessen in een organisatie.



Figuur 9.5: Ombouwprocessen (Lenssen, 1990b).

Uit figuur 9.6 blijkt dat het ombouwproces zowel op de organisatie als op het individu van toepassing is. Voor elke deelnemer aan dit mobiliteitstraject geldt dezelfde filosofie als voor de organisatie. Zo dient elke medewerker zich af te vragen wat voor hem het ombouwtraject dient te zijn, wat afgebouwd en wat opgebouwd moet worden.



Figuur 9.6: Ombouw van individu en organisatie (Lenssen, 1990d).

Afbouw

Afbouw vermijdt men vaak, want men werkt liever aan opbouw. Opbouw heeft te maken met iets nieuws creëren of iets verbeteren, terwijl men afbouw vaak associeert met het loslaten van waarmee men vertrouwd is. Dit gaat vaak gepaard met weerstand en emoties en is vaak te weinig gebaseerd op ratio. Je

zult meer gegadigden vinden om zaken, zoals een nieuwe afdeling of product/dienst, vorm te geven dan om daarvan afscheid te nemen. Ik wil dit illustreren aan de hand van het volgende voorbeeld.

Een jong echtpaar heeft een huis gekocht en is apetrots op hun woning. Na een aantal jaren komen er kindjes en wordt het eigenlijk een beetje krap. Geen nood, want men heeft nog voldoende grond achter het huis. Driftig wordt achter de keuken nog een mooie bijkeuken gebouwd, waarin onder meer een wasmachine, droger en strijkplank kunnen staan. Hierdoor komt boven op de eerste verdieping ruimte vrij om een extra slaapkamertje te creëren. Een aantal jaren later bouwen ze een serre aan, want dat geeft toch weer meer leefruimte en je haalt zo meer zonlicht in huis. Wanneer de kinderen groter zijn en hun eigen kamer willen hebben, wordt de zolder gerenoveerd, wat plaats biedt voor twee tieners met hun eigen home. Och, je begrijpt het al: als alle kinderen het huis uit zijn en de kleinkinderen ook al niet meer bij opa en oma willen blijven slapen en beiden al wat ouder zijn, is het huis te groot om te onderhouden. Dan maar uitzien naar een bejaardenaanleunwoning. Maar waarom breek je het teveel niet af of zorg je ervoor dat alleen de benedenverdieping nog voor opa en oma is en wellicht de bovenverdieping voor een jong stel? Nee, want afbouwen behoort niet zo tot ons vocabulaire.

In een organisatie is het precies hetzelfde. We willen graag alles in stand houden en zijn er dan verbaasd over dat het nieuwe bouwen niet wil vlotten. Wat doe je met procedures en regels die niet meer van deze tijd zijn? Met afdelingen die al jaren geen toegevoegde waarde meer hebben? Met producten en diensten die al jaren een negatieve bijdrage leveren? En met markten en klanten waaraan sinds jaren geen droog brood valt te verdienen?

Wat doe je als de winsten teruglopen of verliezen jaar na jaar oplopen? Wat doe je met management en medewerkers die sinds jaren geen toegevoegde waarde meer hebben? Bedenk dan gelijk dat je als (top)management al jaren verzuimd hebt om te managen.

We hebben de neiging om veel te lang te wachten met maatregelen nemen. Vaak wachten we net zo lang totdat we er niet meer aan ontkomen om drastische maatregelen te nemen.

En als er dan uiteindelijk niet meer aan te ontkomen valt, hebben we weer de neiging om niet drastisch en daadkrachtig genoeg te zijn. We stellen dan zaken in de nabije toekomst optimistischer voor. Als gesneden moet worden in de populatie, willen we de pijn zo gering mogelijk maken. Iedereen die al iets langer in de managementwereld rondloopt, kent nog de zogenoemde kaasschaafmethode van afslanken: niet in één keer de pijn aanpakken, maar plakje voor plakje schaven, zodat je heel lang de pijn blijft voelen. Als organisatie dien je er voortdurend op toe te zien dat de producten en diensten perspectief opleveren, zowel voor de klant als voor de eigen organisatie. Alles wat je doet moet van toegevoegde waarde zijn. Wanneer dit niet meer het geval blijkt te zijn, demp de put dan niet als het kalf verdronken is, maar neem tijdig maatregelen. Dit geldt uiteraard ook voor elk individu. Hierin heeft zowel de organisatie als de medewerker een belangrijke verantwoordelijkheid. Wacht als medewerker niet totdat de organisatie je ontslaat omdat de afdeling of het bedrijf wordt gesloten, maar beweeg al ruim van tevoren. Werk continu aan je mobiliteit.

Opbouw

De opbouw in een organisatie wordt vaak belemmerd doordat het oude behouden te veel energie blijft kosten. Te vaak heb ik in mijn eigen carrière meegeemaakt dat automatisering werd ingevoerd om sneller en efficiënter te kunnen werken, maar dat medewerkers voor zichzelf nog jaren lijstjes bleven invullen. Dat nieuwe producten en diensten niet snel genoeg van de grond kwamen, omdat te weinig innovatieve capaciteit vrijgemaakt kon worden omdat we ook nog zoveel van het oude in stand moesten houden. Mijn pleidooi is dan ook om onnodige ballast zo snel mogelijk van je af te werpen, zodat in de organisatie voldoende energie en capaciteit aanwezig is om sneller en effectiever tot succes te komen.

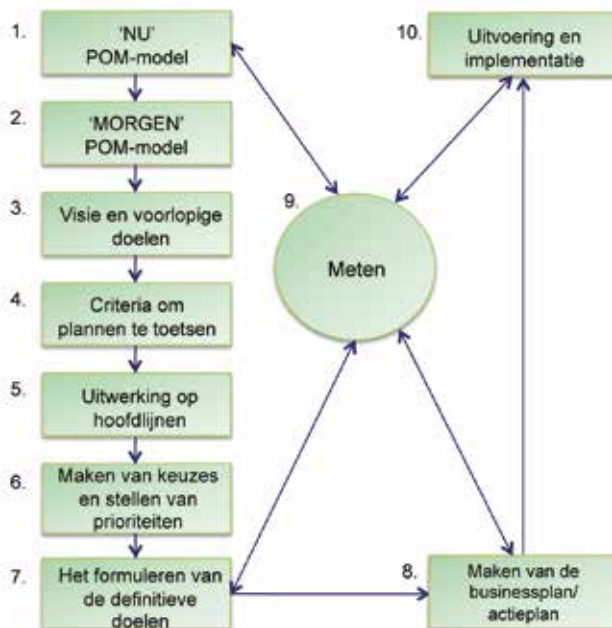
In de praktijk worden afbouw en opbouw vaak van elkaar gescheiden. Eerst komt de afbouw en als die achter de rug is de opbouw. Ik ben er geen voorstander van om de processen zo te organiseren, want een afbouwproces kost minimaal een jaar. Je kunt echter geen jaar wachten met de opbouw van de organisatie. In het verlengde hiervan: in sociale plannen wordt alle aandacht besteed aan de populatie die de organisatie dient te verlaten, maar wordt met geen woord gerept over de blijvers. Dat zijn echter wel de mensen die gevraagd zijn om de nieuwe organisatie vorm te geven. Ook blijkt te vaak dat bij het vormgeven van de nieuwe organisatie dezelfde managers weer, soms op een andere

plek, aan het roer staan. Zijn zij het niet geweest die medeverantwoordelijk waren voor de ontstane situatie?

9.2 Beleidsplanningsmodel

Een beleidsplan is niet meer waard dan de verantwoordelijke die het moet waarmaken.

Het beleidsplanningsmodel is in de praktijk een uitstekend gereedschap gebleken om op een systematische manier tot visie, beleid en strategie te komen (zie figuur 9.7). Dit model helpt ook om de in hoofdstuk 2 van het boek *Smart management* beschreven POM-aanpak in de praktijk te brengen. Het beleidsplanningsmodel wordt in eerste instantie samen door het topmanagement en middenmanagement doorlopen, wat resulteert in actie- en implementatieplannen die verschillende werkgroepen lager in de organisatie uitwerken. In de praktijk is gebleken dat naarmate de organisatie vaker dit proces doorloopt, de diverse lagen in de organisatie steeds zelfstandiger hiermee bezig zijn en de resultaten ter goedkeuring voorleggen aan het topmanagement, binnen vooraf vastgestelde kaders.



Figuur 9.7: Het beleidsplanningsmodel.

Een beschrijving van de verschillende stappen in het beleidsplanningsmodel:

Stap 1 Analyse van de nu-situatie (positionering)

Om de organisatievisie effectief te ontwikkelen, is het nodig stil te staan bij en zicht te krijgen op de huidige situatie van de organisatie in de markt. Hierbij wordt de POM-analyse toegepast. Daarbij wordt niet alleen naar het nu gekeken, maar ook naar het verleden, want in het verleden ligt vaak het heden. Onderstaand kader toont een overzicht van vragen die in deze analyse centraal staan.

Nu-situatie

Producten/diensten

- Welke producten/diensten bied je aan?
- Wat zijn de kosten en opbrengsten per product/dienst?
- Zijn de producten/diensten al voldoende bekend bij in-/externe klanten?
- In hoeverre voldoen ze aan de kwaliteitseisen/wensen van in-/externe klanten?
- Hoe ga je de kwaliteit van te bieden diensten bewaken?
- Wat zijn de sterke en zwakkere kanten van je product/dienst ten opzichte van die van de concurrenten?
- Is het productieproces afgestemd op de eisen die aan het product/dienst worden gesteld?
- Op welke wijze vindt productontwikkeling plaats?
- Hoe worden producten/diensten geïntroduceerd en geïmplementeerd?

Markt/klant

- Hoe groot is de vraag van de markt?
- Wie gaat gebruikmaken van je product/dienst?
- Wie zijn je concurrenten en waarom?
- Welke kenmerken en voorkeuren hebben de verschillende in-/externe klantgroepen?
- Op welke punten zijn de producten/diensten te vergelijken met die van de concurrent en op welke punten verschillen ze daarvan juist?
- Waarin ben jij sterker dan de concurrent en andersom?
- Hoe is het gesteld met het prijsbeleid van de concurrent?
- Voldoen je product(en) en dienst(en) aan de wensen/eisen van de in-/externe klant?

- Op welke punten (nog) niet en waarom?
- Op welke wijze breng je de in-/externe klant op de hoogte van jouw visie en producten/diensten?
- Hoe komen de in-/externe klanten nu in contact met jou en je afdeling?
- Welke contacten heb je nu al met je in-/externe klanten?
- Wat doen we om de bestaande in-/externe klanten tevreden te houden?
- Op welke wijze wil je omgaan met klachten van je in-/externe klanten?

Organisatie

Cultuur

- Hoe zou je de cultuur van je afdeling/organisatie beschrijven?
- Welke waarden en normen staan hoog in het vaandel en waarom?
- Worden de beschreven waarden en normen nageleefd? Zo nee, waarom niet?

Structuur

- Is sprake van een logische, transparante organisatie?
- Zo nee, waar zitten dan de knelpunten?
- Kent iedereen zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Hoe wordt daarmee omgegaan?
- Welke communicatie/overlegstructuur wil je?

Medewerkers

- Hoeveel medewerkers zijn fulltime en parttime in dienst? Hoeveel fte is er in totaal?
- Hoe ziet de leeftijdsopbouw van de medewerkers eruit?
- Hoe hoog is het ziekteverzuim: langdurig, kortdurend?
- Hoe zien de doorstroomcijfers in de organisatie eruit?
- Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de medewerkers en wat doet de organisatie om die kwaliteit te verbeteren?

Management

- Aan welke norm moet het management voldoen?
- Wat is de overheersende stijlcomponent?
- Is het management ook financieel verantwoordelijk?
- Is er een managementinformatiesysteem?
- Op basis van welke informatie/kengetallen stuurt het management?

Gebouwen/materialen

- Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de gebouwen en materialen (binnen en buiten)?
- Is er voldoende budget voor adequaat onderhoud, vervanging en vernieuwing?
- Hoe onderhoudsgevoelig zijn materialen en gebouwen?
- Hoe is het gesteld met de veiligheid?
- Hoe is het gesteld met de parkeergelegenheid en de groenvoorzieningen?
- Wie is verantwoordelijk voor de planning en aansturing van de klusjesmannen?
- Wat is de afgelopen jaren het oordeel van de overheidsinstanties/inspecties?

Procedures en systemen

- Zijn de procedures en systemen voor iedereen helder?
- Waar zitten knelpunten en waarom?
- Zijn er zaken waarvoor geen procedures/systemen bestaan en waarbij iedereen naar eigen inzicht moet handelen en werken?

Primair (productie)proces

- In hoeverre zit het primaire proces logisch in elkaar?
- Zitten daarin dubbelingen/hiaten?
- Is helder wie waarvoor verantwoordelijk is?
- Waarin moeten volgens jou zonder meer verbeteringen aangebracht worden en waarom?
- Als je de organisatie/afdeling opnieuw mocht bouwen, wat ga je dan direct aanpassen/veranderen en waarom?

Financiën

- Is de organisatie financieel gezond?
- Hoe is de situatie rondom de kosten en opbrengsten van de diverse producten, diensten en organisatie?
- Welke reserves zitten er nog in de lopende en te maken begrotingen?
- Waar zitten de knelpunten en de mogelijkheden tot een financieel gezondere organisatie?
- Op basis van deze analyse worden conclusies getrokken die resulteren in een aangepaste of nieuwe visie en strategieën.

Stap 2 Analyse van de morgen-situatie (toekomstverkenning)

In deze stap worden de toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van de producten/diensten, markt/klant en organisatie verkend. Onderstaand kader toont een overzicht van vragen die in deze analyse centraal staan.

Morgen-situatie

Producten/diensten

- Welke nieuwe producten/diensten zullen in de nabije toekomst eveneens van jouw afdeling gevraagd worden en waarom?
- Aan welke producten/diensten zal in de toekomst minder behoefte zijn en waarom?
- Krijgen we zodoende te maken met een breder of smaller productenpakket?
- Zullen de kwaliteitseisen toe- of afnemen?

Markt/klant

- Welke ontwikkelingen zie je in de markt?
- Zal de vraag naar je producten/diensten toe- of afnemen?
- Zal de vraag naar een breder productenpakket toe- of afnemen en waarom?
- Hoe kijk je hierbij naar de kwaliteit?
- Welk beleid zal de concurrentie gaan volgen?
- In hoeverre zal de concurrentie toe- of afnemen?
- Wat zullen zij gaan aanbieden en waarom? Tegen welke prijs?
- In hoeverre zal de samenwerking met derden toenemen en welke samenwerkingsvormen verwacht je?

Organisatie

Cultuur

- Welke cultuurveranderingen zie je op je afkomen binnen je eigen afdeling/organisatie?
- Welke veranderingen herken je ten aanzien van waarden en normen en waarom?
- Wat betekent dit voor het beleid?



Structuur

- Welke structuurveranderingen zou je op termijn willen doorvoeren en waarom?
- Zie je nieuwe knelpunten in de toekomst opdoemen? Zo ja, waarom?

Medewerkers

- Kom je in de nabije toekomst aan voldoende gekwalificeerd personeel?
- Zullen de flexibiliteit en motivatie toe- of afnemen? Zo ja, waarom?
- Hoe zal het gesteld zijn met de uitstroom en de behoefte aan doorstroming?
- Wat betekenen deze ontwikkelingen voor jouw W&S- en opleidingsbeleid?

Management

- Welke veranderingen zie je hier optreden en waarom?
- Haalt iedereen de eindstreep? Wat is nodig om dat wel te bereiken en is het wenselijk?
- Welke training/opleiding/coaching/ondersteuning is nodig en waarom?

Gebouwen/materialen

- Zie je ook op dit front veranderingen op je afkomen? Zo ja, waarom? Denk hierbij ook aan vergunningen verkrijgen en aan de eisen die aan je onderneming gesteld zullen worden ten aanzien van bijvoorbeeld kwaliteit, veiligheid, milieu en arbo.

Procedures en systemen

- Zal er vraag zijn naar meer en andere managementinformatie?
- Zullen de eisen van klanten van invloed zijn op de procedures en systemen?
- Wat betekent kwaliteitsborging in de toekomst voor je organisatie en product/dienst?

Primair proces

- Zijn er veranderingen te verwachten in het primair proces? Zo ja, waarom?
- Wat betekent dat voor jouw taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en ontwikkeling én die van collega's en medewerkers?

Financiën

- Hoe zal het er in de toekomst uitzien?
- Gaan de kosten omhoog of omlaag? Zo ja, welke en waarom? Zullen de opbrengst prijzen onder druk komen te staan of juist niet? Geef aan waarom wel of niet bij welke producten/diensten
- Zal de druk nog meer liggen op kostenreductie en omzetverhoging?

Stap 3 Het formuleren van een voorlopige visie en voorlopige doelen

Waarom in dit stadium geen definitieve visie en doelen formuleren? In de praktijk blijkt vaak dat als je vertrekt vanuit de definitieve visie en doelen zonder dat je al definitief bepaald hebt hoe je deze visie en doelen gaat realiseren, je opbotst tegen allerlei onmogelijkheden en weerstand. De voorlopige visie en de daaruit voortkomende doelen moeten SMART geformuleerd worden.

S	pecifiek
M	meetbaar
A	ambitueus
R	realistisch
T	tijdgebonden

Voorbeeld van een SMART-doel:

Ik wil in 2010 een productieverhoging van 10% voor product X en een verlaging van de kosten met 5%.

Stap 4 Toetsingscriteria vaststellen

In de praktijk blijkt de uiteindelijke besluitvorming niet gebaseerd te zijn op rationele overwegingen, maar op emotionele. Om te voorkomen dat het uiteindelijk te nemen besluit te veel doorslaat naar de emotionele kant en dat een aantal basisvoorwaarden en uitgangspunten wordt genegeerd, is het van belang om toetsingscriteria vast te stellen waaraan de plannen moeten voldoen.

Stap 5 De plannen grof uitwerken

Waarom de plannen grof uitwerken? Hiervoor is een aantal redenen:

- a. Om tot besluitvorming te komen is het vaak niet nodig om alles tot in detail uit te werken.

- b. Om de vaart erin te houden is het goed de plannen eerst in hoofdlijnen uit te werken.
- c. Om te voorkomen dat groepen vastlopen in dit proces, want de stammenoorlogen worden vaak gevoerd op het niveau van de details en niet op het niveau waar de ratio nog zegeviert. Daarom moet je op dit niveau in hoofdlijnen denken en in alternatieve mogelijkheden die je later grof kunt uitwerken.

Stap 6 Keuzes maken en prioriteiten stellen

De in stap 4 aangegeven criteria geven een toets voor de voorliggende plannen. Op basis hiervan zullen keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld moeten worden ten aanzien van de voorgenomen doelen en de daaraan gekoppelde plannen.

Stap 7 De definitieve doelen formuleren

In deze stap gaat het om de visie en het businessplan/actieplan definitief formuleren. Vanzelfsprekend moeten ook de definitieve doelen SMART zijn.

Stap 8 Het businessplan/actieplan formuleren

In deze stap staat de uitwerking van de doelen in het businessplan/actieplan centraal. Hierbij is het van belang dat mensen niet het wiel opnieuw gaan uitvinden en dat de doelen en gekozen uitgangspunten niet weer ter discussie worden gesteld. Strategieën en acties dienen in deze fase zodanig geformuleerd te worden dat die direct bijdragen aan de realisatie van de organisatiemissie en -visie, en dus aan de continuïteit en wendbaarheid van de organisatie. Hiervoor verwijs ik naar de antilopestrategie hoofdstuk 6.

Stap 9 Meetpunten

In het businessplan/actieplan dienen meetpunten te worden opgenomen om de prestaties te meten en te volgen. Deze meetpunten of kengetallen dienen samen met de verantwoordelijken benoemd te worden. Ze houden je op de hoogte van de voortgang van de prestaties met betrekking tot de nu-situatie. De organisatie heeft vaak de harde meetpunten vastgelegd in de SMART-doelen. Om te voorkomen dat deze meetpunten domineren, dienen ter stimulering van de organisatiecultuur ook enkele zachtere meetpunten geformuleerd te worden. Bijvoorbeeld de medewerkertevredenheid, de mate van plezier en passie op het werk, de doorstroom van medewerkers (in-/extern), het aantal medewerkers

dat in aanmerking is gekomen voor een hogere functie, en het aantal medewerkers dat op meer dan één machine/afdeling inzetbaar is.

Stap 10 Uitvoering en implementatie

Deze stap heeft betrekking op de implementatie van het businessplan/actieplan. In deze fase zal een enthousiaste/gepassioneerde trekker benoemd moeten worden die de implementatie effectief faciliteert en coacht. Om draagvlak voor de implementatie te creëren, is het noodzakelijk dat de direct betrokkenen vanaf het prille begin involved zijn. Verder moeten de verantwoordelijkheden voor de implementatie in de lijn worden gelegd en niet eindeloos tot de zogenaamde verantwoordelijkheden van werkgroepen behoren. De verantwoordelijkheden op de staf (zijlijn) afschuiven mag ook niet.

9.3 Het KAAK-model

Smart Group hanteert het KAAK-model vooral in de mobiliteit. Met dit model gaat de gecoachte zijn eigen ‘persoonlijk profiel’ maken. Dat wil zeggen dat hij gaat onderzoeken en presenteren wie hij is, wat hij wil en wat hij kan. KAAK staat voor Kennis, Attitude, Ambitie en Kunde. Behalve het persoonlijk profiel maken is het belangrijk om te kijken naar de mogelijkheden op de in-/externe arbeidsmarkt. In welke functies en in welke organisatie kan hij een geschikte baan vinden gezien zijn persoonlijk profiel? Met deze vraag gaan we aan de slag in de volgende module van het mobiliteitstraject van de gecoachte. (Deelnemer aan een mobiliteitsproject/outplacementtraject.)

Kennis

Hierbij gaat het om de knowhow die iemand dankzij studie en opleiding heeft verkregen. Kennis is noodzakelijk om een baan te krijgen en te behouden, maar is niet voldoende. Je moet kennis minstens ook kunnen toepassen. Bovendien is (basis)kennis door het hoge opleidingsniveau in ons land zo wijdverbreid dat een sollicitant zich daarmee niet meer onderscheidt. Tot slot is het belangrijk dat kennis actueel blijft. De ontwikkelingen in de samenleving gaan zo snel dat stilstand achteruitgang is. Wil je employable blijven, dan ontkom je er niet aan om regelmatig bij te scholen. Kennis kun je uiteraard ook opdoen in de prak-

tijk. Gelukkig is het niet zo dat men kennis alleen maar uit boekjes kan halen. Nadeel hiervan is dat deze door ervaring opgedane kennis niet direct voor ieder meetbaar is. Maatschappijbreed is dit fenomeen onderkend en kan deze kennis gemeten worden. De door ervaring verworven kennis kan na meting leiden tot certificatie (EVC).

Attitude

Er zijn tal van manieren om mensen in te delen in categorieën en hokjes. Zo onderscheidt men bijvoorbeeld doeners en denkers. En cholerische en melancholische mensen. Werd voorheen veel aandacht besteed aan kennis, en leek dat het enige belangrijke te zijn, sinds circa 2000 zien we dat de attitude steeds belangrijker wordt gevonden. Organisaties kijken bij de aanwezige medewerkers én de aan te nemen medewerkers bijzonder scherp naar hun attitude. Hoe komt iemand over? Past hij in het team? Heeft hij gevoel voor verhoudingen? Hoe flexibel is hij? Hoe ondernemend, resultaatgericht of innovatief is hij? We hebben ontdekt dat iemands vakmanschap niet alleen bestaat uit vakkennis en hierin vaardig zijn, maar dat juist de geëigende attitude bezitten daarmee onlosmakelijk verbonden is en de uiteindelijke waarde van het vakmanschap bepaalt.

Ambitie

Met ambitie bedoelen we wat iemand wil en ervoor overheeft om dat te bereiken. Voor SMART-coachen natuurlijk uitermate belangrijk. Wat wil de gecoachte investeren om de uitgezette doelen te bereiken? Het zal duidelijk zijn dat als het de gecoachte ontbreekt aan de ambitie om de stappen te zetten en de investeringen te doen die nodig zijn om succesvol te zijn, het een doodlopend proces is. Het kan voorkomen dat de ambitie zo groot is dat je wellicht de gecoachte enigszins moet afremmen, maar daar valt overheen te komen. Ook komt het in de praktijk voor dat iemands ambitie veel groter is dan zijn kunnen. Je begrijpt dat je als coach daarbij dan terdege moet blijven stilstaan. Ik zou bijna durven stellen: zonder ambitie vaart niemand wel, maar een teveel aan ambitie, zonder de daarvoor benodigde kennis en vaardigheden, maakt de carrière tot een hel.

Kunde

Het is cruciaal dat je als werknemer de opgedane kennis kunt toepassen en daarin vaardig kunt worden. We noemen dit kunde. Een automonteur die alles weet van zijn vak maar twee linkerhanden heeft, komt uiteindelijk niet ver. De monteur die al dan niet zijn diploma's heeft en door ervaring, zelfstudie en te leren van anderen zich een uniek vakmanschap eigen heeft gemaakt, noemen we kundig. Kunde is kennis die is opgedaan door scholing en/of praktijk, gekoppeld aan ervaring en vaardigheden die je doen uitsteken boven anderen. Het hiervoor beschreven EVC geeft aan dat hierop al geanticipeerd is. Kunde omzetten in kennis is niet altijd even eenvoudig, maar maakt wel dat zaken weer overdraagbaar zijn.



Figuur 9.8: Schema KAAK-model (Bron: Lenssen & Van Casteren, 1990).

Het KAAK-model, dat bedoeld is om de gecoachte te begeleiden van werk A naar werk B, kun je uiteraard ook heel goed gebruiken om hem verder te helpen in de ontwikkeling binnen zijn eigen functie.

Oefening KAAK-model

Maak KAAK door bijvoorbeeld op een flip-over onder elkaar de woorden 'kennis', 'attitude', 'ambitie' en 'kunde' te schrijven. Onder elk van deze woorden schrijf je de kenmerken die bij jou passen. Bij KAAK maken zijn talloze gebeurtenissen en activiteiten die jij hebt gedaan belangrijk. Bijvoorbeeld:

- opleiding;
- vakgebieden waarin je ervaring hebt opgedaan;
- vroegere banen;
- bestuurslidmaatschappen;
- idealen;
- vakanties.

Laat de gecoachte zijn KAAK-profiel presenteren. Geef daarop zelf feedback, maar vraag deze ook van de opdrachtgever. Hoe realistisch is het beeld dat deelnemers van zichzelf hebben?

9.4 De dominante leerstijlen van Kolb

Wat men je wil leren is interessant, wat men je niet leert is even interessant!

Activist

Activisten werpen zich vol overgave en zonder aarzeling op nieuwe experimenten. Zij houden van het hier en nu en hebben er plezier in als ze worden beheerst door actie. Ze zijn onbevangen en niet sceptisch. Dit heeft tot gevolg dat zij de neiging hebben enthousiast over al het nieuwe te worden. Hun devies is: je moet alles een keer gedaan hebben. Zij neigen ertoe eerst te handelen en pas daarna de gevolgen daarvan onder ogen te zien. Hun dagen zijn gevuld met activiteiten. Ze pakken problemen aan met bijvoorbeeld brainstormmethodieken. Zodra de eerste opwindning over een activiteit verflauwd is, kijken ze alweer uit naar iets anders nieuws. Implementeren en consolideren verveelt hen snel. Zij zijn constant bezig in relatie met anderen, maar zorgen ervoor dat ze in het actiecentrum zitten.

Analyticus

Analytici zijn geneigd afstand te nemen en experimenten te bezien vanuit vele invalshoeken. Zij verzamelen gegevens uit de eerste hand, maar ook van anderen, en geven er de voorkeur aan over zaken goed na te denken voordat ze conclusies trekken. Ze hebben de neiging nog even af te wachten totdat alle gegevens er zijn om alleen definitieve conclusies te hoeven trekken. Hun devies is: voorzichtigheid is de moeder van de porseleinkast. Het zijn bedachtzame mensen die ervan houden allerlei invalshoeken te laten gelden en de mogelijke gevolgen te onderzoeken voordat ze in beweging komen. Zij geven er de voorkeur aan zich in vergaderingen en discussies op de achtergrond te houden. Ze genieten ervan andere mensen te zien werken. Zij luisteren naar anderen en brengen hun eigen punten pas in wanneer anderen de toon van de discussie al hebben gezet. Ze zijn vaak afstandelijk, tolerant en onopvallend in de groep. Als ze iets doen, ligt daaraan een beeld ten grondslag dat rekening houdt met hun en andermans verleden en heden.

Theoreticus

Theoretici passen hun waarnemingen in in een complexe maar logische consistente theorie. Zij doordenken problemen doorgaans door stap voor stap logisch te redeneren. Feiten van geheel verschillende orde brengen zij bijeen in een samenhangende theorie. Ze neigen ertoe perfectionistisch te zijn wat betreft zaken op een rijtje krijgen in een rationeel schema. Zij houden van analyse en synthese en zijn gespitst op essentiële aannamen, principes, theoretische modellen en systematisch denken. Hun devies prijst logica en rationaliteit: als het klopt, is het goed. Zij vragen vaak: 'Hoe hangt dit samen met dat?' En: 'Waaruit leid je dit af?' Ze houden niet van subjectiviteit en tweeslachtigheid. Hun benadering van problemen is logisch consistent, zodat zij de neiging hebben datgene wat niet in het plaatje past, strikt te verwerpen. Zij geven de voorkeur aan de grootst mogelijke zekerheid en voelen zich dan ook onbehagelijk wanneer sprake is van subjectieve oordelen en oorspronkelijk creatief denken.

Pragmaticus

Pragmatici zijn erop gespitst ideeën, theorieën en technieken uit te proberen om te zien of deze in de praktijk hun waarde bewijzen. Zij zijn gericht op zoek naar nieuwe ideeën en grijpen de kans aan om toepassingen te testen. Ze gaan naar congressen om tips op te doen die ze in hun eigen situatie goed zouden

kunnen gebruiken. Zij hebben vertrouwen in voor hen aantrekkelijke ideeën. Ze worden nerveus van eindeloze discussies. Praktisch als ze zijn – ze staan met beide benen op de grond – nemen ze praktisch uitvoerbare besluiten om problemen op te lossen. Zij zien problemen en kansen als een uitdaging. Hun devies is: als het maar werkt. En: er moet altijd een betere manier te vinden zijn.

9.5 De vraag achter de vraag: via betekenis naar de kern

Alfons Giliam

Intuïtie is onbewust weten, kom als coach achter de waarheid!

Deze paragraaf is van wezenlijk belang voor de coach, de gecoachte en uiteindelijk het resultaat.

Basishouding en basisvaardigheden

De basishouding en de basisvaardigheden zetten we in om achter de betekenis te komen die de gecoachte geeft aan situaties, gebeurtenissen, woorden en gedachten. Zoals in hoofdstuk 6 al uitvoerig is besproken, stel je in eerste instantie, tijdens het assessment/de intake, vragen die leiden tot de kern van wat de gecoachte aan kennis en vaardigheden bezit en voelt en denkt. Doel van het doorvragen tijdens het assessment/de intake is de nu-waarde per competentie te kunnen bepalen (heeft de gecoachte op dit punt een 2, 2½ of hoger).

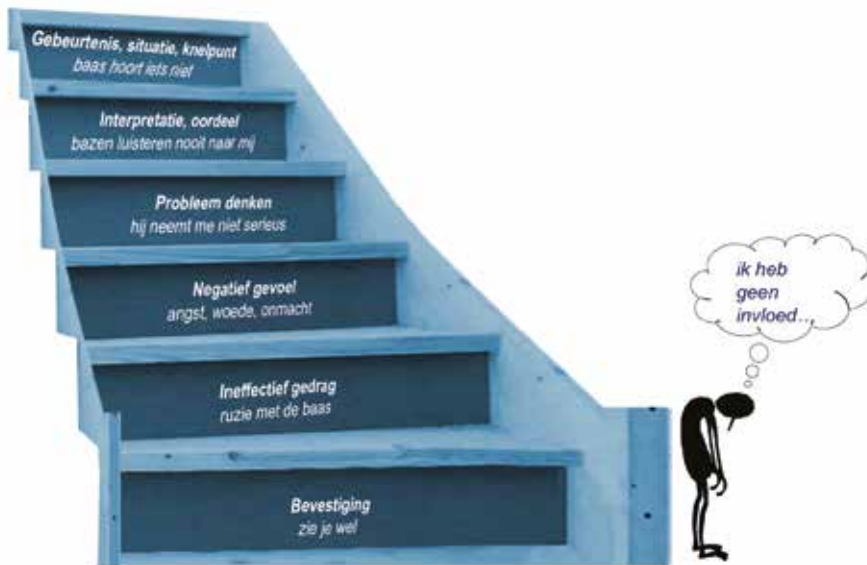
- Wat is de kern van een mogelijk probleem?
- Wat zijn mogelijke belemmeringen?
- Is hierin een patroon te herkennen?
- Hoe staat de gecoachte tegenover zichzelf en hoe staat hij in de wereld?
- Wat zijn zijn achterliggende (mentale) modellen, waarden en normen?
- Welke mogelijke weerstanden heeft hij?
- Welke drive heeft hij om tot mogelijke oplossingen te komen?

Vooraf door effectief dóór te vragen naar betekenissen en goed te luisteren naar wat de gecoachte zegt, kom je veel te weten over hoe hij in de wereld, de situatie of het probleem staat: is hij het slachtoffer of de schepper?

9.5.1 Ik ben het slachtoffer

In het hieronder geschetste model laten we de trap naar beneden van het slachtoffer zien.

a. De neerwaartse lijn, trap af: 'Ik ben het slachtoffer'



Figuur 9.9: De neerwaartse trap (Gilliam, 2005).

b. De situatie, gebeurtenis, aanleiding, toestand

In ons leven gebeurt van alles en daardoor doen we ervaringen op. Die onthouden we. Wij slaan ze op en als we weer een bepaalde (onprettige) situatie tegenkomen, herkennen we dat. We putten uit onze ervaring en creëren hiermee een bepaalde verwachting: het zal wel zus of zo lopen. Sommige situaties 'overkomen' ons (zoals een aardbeving of ontslag), andere creëren we zelf (bijvoorbeeld drukte of ruzie). In het voorbeeld in figuur 9.9 is de situatie: een medewerker zegt iets tijdens een vergadering, maar de manager hoort het niet en besteedt er geen aandacht aan.

c. Interpretatie, oordeel

In plaats van sec waar te nemen wat er is, evalueren we onbewust elke situatie of tegenslag aan de hand van onze eerdere ervaringen (herkenning, associaties). In het voorbeeld in figuur 9.9: hij luistert niet, neemt me niet serieus; hij is een slechte manager. We interpreteren de situatie (hij luistert

niet), geven daaraan betekenis (hij neemt me niet serieus) en hebben er vervolgens een oordeel over: goed of slecht. Dit vormt onze 'bril' waardoor we de situatie, de wereld beschouwen. Sterker gezegd: dit wordt onze 'waarheid', die we regelmatig verwarren met de werkelijkheid. We hebben ons eigen beeld geschapen (hij is een slechte manager). In die zin is een slachtoffer ook een schepper, zij het in negatieve zin. Ieder mens heeft zijn eigen blik op de werkelijkheid, zijn eigen waarheid. Dit is goed te merken wanneer mensen dingen zeggen als: 'Het is toch zo? Dat vindt toch iedereen!'

- d. Probleemdenken en belemmerende overtuigingen (of zijn het overtuigende belemmeringen?)

Het slachtoffer denkt vanuit zijn eigen 'waarheid': 'Dat lukt me nooit.' Of: 'Hij deugt niet.' Sterker nog: hij is ervan overtuigd. Daardoor wordt het (weer) een selffulfilling prophecy, want wie ervan overtuigd is dat hij iets niet kan, krijgt meestal gelijk!

Hoe werkt dat? Mensen kunnen vele soorten belemmerende overtuigingen hebben. Bijvoorbeeld: ik kan dat niet, ik moet slagen, ik wil gewaardeerd worden. In het voorbeeld in figuur 9.9: mensen moeten mij serieus nemen; hij is een slechte manager. Belemmerende overtuigingen (BO) komen voort uit de ervaringen, normen, waarden en associaties die we van huis uit hebben meegekregen en zelf in de loop der jaren hebben opgebouwd. Dit noemen we onze interne programmering. Zodra we ons oordeel hebben geveld en hebben vastgesteld dat deze situatie 'slecht' is of 'niet kan', zitten we vast in onze interne programmering. We komen er vaak vanuit onszelf niet uit. Zo kan een in principe positieve norm of waarde ons toch behoorlijk belemmeren. Dan gaat het om normen en waarden die 'doorgeschoten' zijn naar 'vervorming'. Bijvoorbeeld: de waarde 'rekening houden met anderen' kan je vreselijk belemmeren als deze vervormd is tot 'ik ben niet belangrijk'. Om bij het voorbeeld te blijven: de waarde 'mensen serieus nemen' is door geschoten naar 'iedereen die niet luistert, neemt mij niet serieus en deugt dus niet'. Of: 'mensen moeten mij serieus nemen (overal en altijd), anders deugen ze niet'. Dat terwijl de manager zich nergens van bewust is en de opmerking misschien gewoon niet gehoord heeft. Er kunnen duizenden verklaringen zijn, waarvan 'niet serieus nemen' er wellicht één is. Hoe zo'n belemmerende gedachte, zo'n 'waarheid', je gedrag (en dus de communicatie met die manager) beïnvloedt, volgt hieronder.

e. Negatief gevoel

Door negatieve overtuigingen krijg je ook een negatief gevoel. Bijvoorbeeld: door de overtuiging 'dat kan ik niet' krijg je een gevoel van onmacht of mislukking. De overtuiging 'ik ben niet belangrijk, hij neemt mij niet serieus' geeft een gevoel van waardeloosheid. En de overtuiging 'hij deugt niet als manager' geeft een gevoel van boosheid. Velen van ons horen een innerlijk stemmetje dat zegt: 'Je kunt het toch niet, waarom zou je het proberen?' Of: 'Ze luisteren toch niet, breng dat idee dus maar niet in.' Dat resulteert in ineffectief gedrag.

f. Ineffectief gedrag

Onze overtuigingen en ons gevoel sturen ons gedrag. Wie dus vanuit een negatief gevoel op een situatie moet reageren, zal niet of nauwelijks tot effectief gedrag komen. Als ik een collega tot de orde wil roepen of via hem een doel wil bereiken en ik spreek vanuit de overtuiging 'hij deugt niet', zal mijn communicatie (in het voorbeeld: 'Jij luistert niet, je neemt mij niet serieus!') kunnen leiden tot een conflict ('Wel waar/niet waar!'). Hier botsen dan twee 'waarheden' met elkaar.

Ander voorbeeld: 'Jij bent altijd te laat, Harrie!' Antwoord: 'Nietes, hoe kom je dáár nou bij? Bemoei je met je eigen zaken!'

Probeer eens te bedenken welke BO's achter beide opmerkingen kunnen zitten. We zijn ook minder effectief wanneer negatieve gevoelens over onszelf overgaan in heftige emoties. Bijvoorbeeld: onmacht kan omslaan in radeloosheid en het gevoel waardeloos te zijn kan omslaan in depressie.

Je dient de wereld niet door jezelf kleiner te maken

Marianne Williamson/Nelson Mandela

g. Bevestiging

Ons gedrag heeft niet het gewenste resultaat opgeleverd en onze overtuiging wordt bevestigd: 'Zie je wel, ik kan het niet.' 'Zie je wel, hij deugt niet, hij is een slechte manager.' En deze bevestiging heeft weer tot gevolg dat de over-

tuiging een beetje sterker wordt: 'Ik word niet serieus genomen' (veralgemenisering). Je kunt nu bedenken wat er zal gebeuren bij een volgende vergelijkbare situatie: we ondermijnen onszelf in een neerwaartse spiraal.

Centraal hierbij staat dus het gegeven: onze overtuigingen sturen ons gedrag.

*If you always do what you always did,
you will always get what you always got*

Albert Einstein

Wij zijn dus niet zozeer het slachtoffer van een situatie, maar van onze eigen overtuigingen. We kunnen ons nu twee dingen afvragen:

1. Welke overtuiging heeft mij (onbewust) belemmerd?
2. Hoe kan ik mijn belemmerende gedachtepatroon doorbreken en van een belemmering een stimulans maken?

9.5.2 Ik ben de schepper

- a. Opwaartse lijn, trap op: 'Ik ben de schepper'



Figuur 9.10: De opwaartse trap (Giliam, 2005).

b. Gebeurtenis, situatie, aanleiding, toestand

Wie uit de neerwaartse spiraal wil treden, geen slachtoffer meer wil zijn, kan een ander spoor volgen: de opwaartse lijn, trap op. Die kan schepper worden, 'baas in eigen brein'. Het begint met bewust bezig zijn: wat is er aan de hand, wat doet dit met mij, wat is er om mij heen? Bewust zijn is simpel weg aanwezig zijn, kijken naar wat er is en weten dat het er is, zonder er over te oordelen. Niet meer en niet minder. Bewust aanwezig zijn, aandacht hebben voor de dingen en gebeurtenissen, helpt ons om scherp te stellen waar we mee bezig zijn, wat er is. We hanteren hetzelfde voorbeeld: een medewerker zegt iets tijdens een vergadering, maar de manager hoort het niet, besteedt er geen aandacht aan.

Er is maar één belangrijk moment in het leven, en dat is NU.

c. Acceptatie zonder oordeel

Dit zijn twee belangrijke sleutels voor trap op:

- Accepteer de situatie, het is zoals het is. Bekijk een gebeurtenis, weerstand of tegenslag zónder interpretatie, geef daaraan geen eigen betekenis. Relateer het niet aan je eerdere ervaringen, dit is nu. Blijf in het hier en nu. (Gebruik het verleden alleen als bron van wijsheid om van te leren. In de toekomst liggen je doelen en wensen, in het nu neem je besluiten die al dan niet zullen leiden naar je doel.) Accepteren dat iets is zoals het is, betekent niet dat je geen mening hebt. En ook niet dat je ermee akkoord gaat of het juist verwierpt. Het betekent alleen maar dat je de situatie zoals die is als uitgangspunt neemt. Acceptatie betekent ook een fair witness en een liefdevolle 'coach' zijn voor de ander én voor jezelf. In het voorbeeld: 'Hé, hij geeft geen antwoord, hij hoort me niet.' Punt. Daar stopt het. Dat is zoals het is, zonder verdere betekenis.
- Stop met oordelen (lees vaak ook: vooroordelen). Wie de situatie accepteert zoals die is en daaraan geen eigen interpretatie verbindt, hoeft ook niet te (ver)oordelen. Het gaat immers niet om goed of slecht, maar om: wat brengt mij/ons verder? Stoppen met oordelen betekent dat je ruimte schept om met wijsheid de vraag te stellen: wat houdt mij/ons tegen om succesvol te zijn,

het doel te bereiken? En ruimte om te kijken naar mogelijkheden, ruimte voor de vraag: welke stappen brengen mij dichterbij mijn doel?

Wees je ervan bewust dat een oordeel ontstaat uit je eigen interpretatie en eigen betekenis. Dat kan erg subjectief zijn. Toch vechten veel mensen (en helaas ook naties) vanuit hun eigen optiek om hun mening door te drukken, om anderen ervan te overtuigen dat hun visie op de zaak de 'ware' is. Dit niet-oordelen gaat niet vanzelf. Je moet ook iets loslaten: wie kan stoppen met oordelen, neemt afstand van de behoefte om gelijk te krijgen. Je biedt dan jezelf en de ander ruimte om het doel voor ogen te houden en naar een oplossing toe te werken. En je beziet dan de huidige situatie als uitgangspunt om te bepalen wat je volgende stap zal zijn. Wil je gelijk of wil je geluk (je doel bereiken)? In die ene letter verschil zit een wereld van verschil.

d. Denken in mogelijkheden

Ook de schepper denkt vanuit zijn eigen 'waarheid', alleen is dat een heel andere waarheid: ik heb vele mogelijkheden.

Met de huidige situatie én ons doel als uitgangspunten kunnen we vervolgens denken: wat heb ik (wat hebben wij, wat heeft mijn organisatie) nu nodig? Wat brengt mij/ons verder? Welke mogelijkheden hebben we om ons doel te bereiken? Welke stappen gaan we zetten? Welke hulpbronnen/kwaliteiten heb ik tot mijn beschikking, hoe ga ik die inzetten? Dat biedt keuzes. In dit voorbeeld: zal ik hem nu aanspreken of straks?

Niets heeft betekenis, behalve die , die je er zelf aan geeft.

Vergelijk dit eens met 9.5.1d (het probleemdenken). Wie zijn mogelijkheden beschouwt vanuit acceptatie en het hier en nu, komt tot de conclusie: het loslaten kost me moeite, misschien zelfs pijn, maar ik heb invloed. Ik kan keuzes maken. Ik kan iets doen of nalaten.

e. Positief gevoel

Wie overtuigd is van de gedachten 'ik heb mogelijkheden, ik heb invloed, ik kan

iets doen, ik kan kiezen', krijgt een positief gevoel, hoe lastig de situatie soms ook is. Bijvoorbeeld: ik ben ontslagen. Dat vind ik heel erg en dat had ik niet verwacht, het doet mij pijn. Maar het is zoals het is. Ik ben nog steeds een capabel mens. Wat brengt mij verder? Wat wil ik? Een andere baan? Dan ga ik eerst die cursus doen, dan heb ik meer kans. Et cetera. Een positieve overtuiging (ik ben een capabel mens) en weten wat je wilt (baan), helpen je om je eigen capaciteiten en kwaliteiten beter in te zetten en externe hulpbronnen aan te boren (bijvoorbeeld een cursus volgen of een consultant in de arm nemen). In het voorbeeld: ik trek de manager straks even aan zijn jasje om te zeggen wat ik wilde zeggen.

Als iets niet is gelukt wil dat niet zeggen dat het is mislukt, en al helemaal niet dat jij bent mislukt.

Hetzelfde innerlijke stemmetje zegt nu tegen je: 'Je hebt het in je. Het zal niet makkelijk zijn, maar ga ervoor! Het zal je lukken!' Dit geeft je een gevoel van kracht, zelfrespect en eigenwaarde.

f. Effectief, constructief gedrag

Vanuit de positieve overtuiging en kracht neemt de schepper beslissingen en zet hij stappen die hem dichterbij zijn doel brengen. Dit wil niet zeggen dat dat meteen lukt. Ook als het (nog) niet lukt, zal hij die nieuwe situatie weer open beschouwen en accepteren en van daaruit nieuwe stappen zetten richting het doel. Zo zal hij het uiteindelijk bereiken. In het voorbeeld trek je de manager aan zijn jasje, hij neemt even de tijd voor je en je zegt alsnog wat je kwijt wilde.

g. Bevestiging

Het gedrag heeft je dichterbij je doel gebracht. En ook nu word je overtuiging bevestigd: 'Zie je wel, ik heb invloed, hij luistert naar me, hij neemt me serieus.'

Het doel van dit hoofdstuk is jezelf bewust te maken van het feit dat er een zee van ruimte zit tussen een gebeurtenis, iemands opmerking of een situatie en jouw reactie daarop. Gebruik die ruimte om te bepalen:

- Hoe ga ik reageren?
- Hoe ga ik hiermee om als slachtoffer of als schepper?

Hoe meer je je hiervan bewust bent, hoe meer je hiermee oefent en hoe beter je het onder de knie krijgt. Als coach kun je dan de gecoachte helpen zich bewust te worden van zijn positie.

Tot slot

In ons leven, privé en in het werk, maken we allemaal mee dat we soms trap af gaan. Tot het moment dat we besluiten om moeite te doen en de weg omhoog te gaan. Het is heel moeilijk, maar 'moeilijk' is geen foutmelding! Moeilijk is gewoon moeilijk en vergt dus veel oefening en inspanning. We constateren dat het soms lukt en dat we het soms vergeten, waardoor we weer 'afglijden' en opnieuw de strijd aangaan. Dat heet leren. Bedenk dat ook hier geldt: oefening baart kunst! Hoe heb je leren fietsen? Je bent je eigen leider. Als je anderen wilt coachen, leer dan ook jezelf coachen. Want je kunt pas iets geven aan anderen als je het zelf hebt. Baas zijn in eigen brein vergt een proces van transformatie, van innerlijke verandering. Dat proces heeft een aantal belangrijke elementen:

Bewust worden en inzicht krijgen

Je bewust worden van en inzicht krijgen in je persoonlijke capaciteiten en kwaliteiten. En (schaduw)kanten, valkuilen en belemmeringen ontdekken waarvan je je nog niet echt bewust bent. Hierbij hoort ook: je bewust worden van alle mogelijkheden die je hebt als je leert afstand nemen van oordelen, interpreteren en gelijk hebben en jezelf de vraag stelt: wat brengt mij verder?

Zelfonderzoek

Goed bij jezelf onderzoeken wie je bent, wat je wilt en hoe je jezelf wellicht beperkingen oplegt door (voor)oordelen, gedachten en overtuigingen (je eigen 'interne programmering').

Durven veranderen

Het vergt moed om vertrouwde patronen (hoe destructief ook) los te laten en te willen veranderen. Je kunt welbewust kiezen vanuit je eigen leiderschap om je traditionele manier van denken en doen om te vormen tot effectievere manieren. Dat kost wat (inspanning, pijn, onzekerheid), maar levert veel op (je doelen bereiken, voldoening, succes). Vergeet niet dat zelf gecoacht worden een belangrijk onderdeel is van je eigen leerproces.

Doorzettingsvermogen

Oefenen met nieuw gedrag is lastig en vergt doorzettingsvermogen. Blijf oefenen in je eigen hulpbronnen, innerlijke kracht en zelfsturende mogelijkheden aan te boren; blijf op jezelf vertrouwen. Oefening baart kunst, het zal een deel van jezelf worden.

9.6 Coachen in het hier en nu: wat zegt dat over daar en dan?

Alfons Giliam

Er bestaat maar één plaats, één moment: hier en nu!

Deze paragraaf gaat over coachen in het hier en nu en over enkele valkuilen voor de coach. Uitgangspunt bij coachen in het hier en nu is: ongeacht waarover mensen het hebben en wat hun probleem is, de essentie speelt zich altijd af in de hier en nu-situatie. Hiermee bedoelen we dat de vraagstelling van de gecoachte doorspeelt in de coaching zelf. Praten over je werk is een daar en dan-situatie. Wat er in de interactie met de coach gebeurt tijdens de coaching, is echter een hier en nu-situatie. Als coach neem je op verschillende niveaus waar. Zo kijk je naar jezelf in de interactie met de gecoachte, waarbij je je als coach bewust moet zijn van je eigen valkuilen en allergieën. Bijvoorbeeld door het appèl 'help mij' dat de gecoachte op je doet, waarbij je je niet laat verleiden om te gaan 'redden'.

Compleet waarnemen levert informatie op

Je gebruikt in coaching al je zintuigen voor de waarneming. Dus luister je ook

naar je gevoel en registreer je de energie van de ander, het stemgebruik, de ademhaling, het 'ontbrekende'. Als je in coaching gebruikmaakt van de hier en nu-situatie, koppel je datgene wat je registreert, wat je in het gesprek met de gecoachte opvalt aan de vraagstelling, aan de coachvraag van de gecoachte. Je bespreekt dit met hem op een respectvolle wijze. Dit doe je door je waarneming te benoemen en zo nodig feedback te geven op het gedrag van de gecoachte op dat moment. En door daarna te vragen hoe dit ook in de betreffende daar en dan-situatie speelt. De interactie waarnemen in de hier en nu-situatie levert dus meteen informatie op over de situatie van de gecoachte. Je vraagt jezelf af wat je opvalt aan het gedrag of wat er ontbreekt: 'Wat zegt wat nu gebeurt over de gecoachte en zijn vraag?' Zo zal iemand die zich volgbaar opstelt in zijn werk, dat ook doen bij een coach.

Niet te veel willen sturen

Het is dus belangrijk om het hier en nu ook te laten gebeuren, om daarvoor ruimte te geven. Als je als coach het coachingsproces onder controle wilt houden, stuur je te veel de hier en nu-situatie. In dat geval krijg je geen zicht op belangrijke interactiepatronen. Erger nog: de gecoachte ook niet. Daardoor bemlemmer je als sturende coach het leerproces van de gecoachte en zijn beweging. Door niet sturend maar ruimtegevend bezig te zijn, lijkt een coach lui. Door trager te reageren en zijn observaties bespreekbaar te maken, geeft de coach ruimte aan de gecoachte om verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen interactieproces. Dat biedt een basis om het eigen denk- en gedragspatroon aan te pakken.

Samenvattend werkt het dus als volgt:

1. Het gedrag dat de gecoachte vertoont in de hier en nu-situatie van het coach gesprek. Daarbij let je op het interactieproces en jouw eigen waarnemingen als coach.
2. De reactie op en de gedachten van de coach over de hier en nu-situatie. De huidige interactie laat het probleem zien, niet de oplossing.
3. De probleemstelling heeft te maken met de daar en dan-situatie (werk, thuis) buiten het coachgesprek.



Figuur 9.11: De gouden driehoek (Lingsma, 2009).

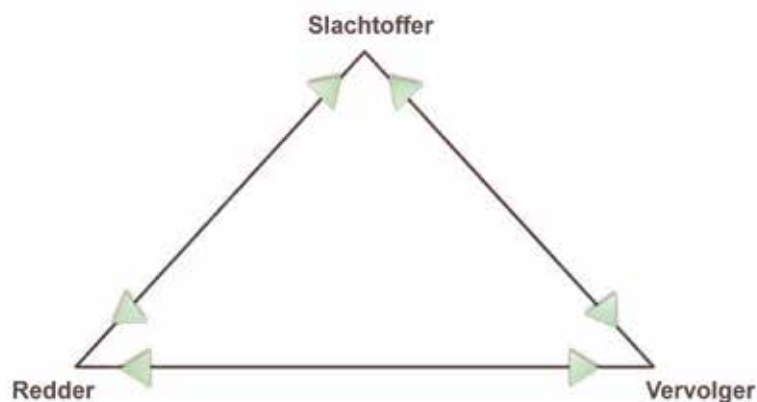
De mix van 1, 2 en 3 maakt het belevingseffect heel groot. Hoe meer een interventie gericht is op het daar en dan (afstand), hoe groter de kans is op een rationele (afstandelijke) discussie. Emoties blijven op de achtergrond, omdat ze niet geraakt worden! Haal de interventies dus naar de hier en nu-situatie (dichtbij) en verbindt deze dan met daar en dan. Het idee achter de gouden driehoek is dat:

- het gedrag (patroon) dat het probleem daar en dan in stand houdt, hier en nu zichtbaar wordt;
- de coach, in echte aandacht en aansluiting, zijn eigen reacties, gevoelens en gedachten ervaart en deze benoemt.

Dit laatste is lastig. Wat zijn de valkuilen van een coach tijdens een coachingsgesprek? Als het goed is, weet de coach vanuit zijn zelfreflectie voor welke typen mensen of situaties hij gevoelig is.

Veelvoorkomende gevoeligheden en valkuilen voor een coach zijn bijvoorbeeld:

1. Ingaan op een onuitgesproken appèl, verzoek of eis van de gecoachte. Vooral coaches die dolgraag willen 'helpen', zijn hiervoor gevoelig. De dramadriehoek, een model uit de Transactionele Analyse (TA), maakt dit heel duidelijk.



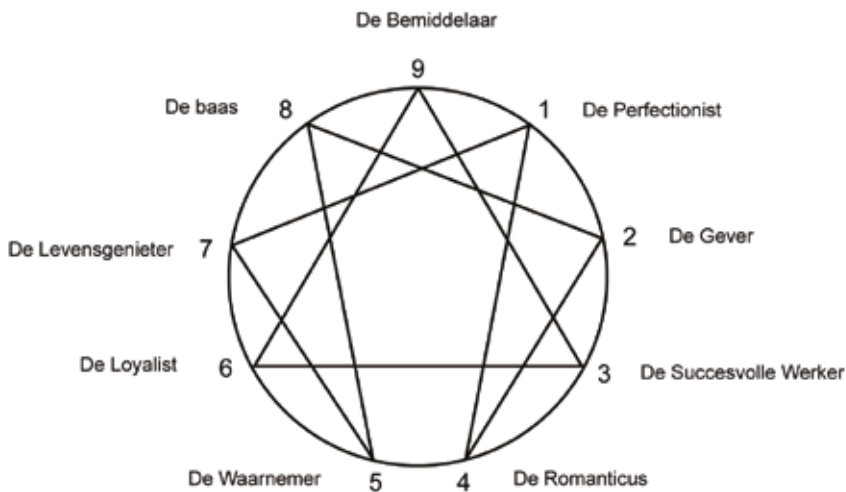
Figuur 9.12: De dramadriehoek (Uit: *Transactionele analyse* (Karpman, 1966)).

2. De angst om fouten te maken. Zo'n coach koppelt dit aan de status van een goede coach: een goede coach mag geen fouten maken... Dit belemmert open en onbevooroordeelde aandacht en aansluiting.
3. Vragen beantwoorden, vooral vragen die zoeken naar een bevestiging van de eigen beleving: 'Dat ben je toch met me eens?!'
4. Adviezen en alternatieven aanreiken. Hiermee belemmert je als coach het probleemoplossend vermogen van de gecoachte en spreek je zijn eigen wijsheid niet aan.
5. Helpen: ingrijpen, antwoorden geven en oplossingen aanbieden. Helpen helpt niet.
6. Sneller gaan dan de gecoachte. Niets is menselijker voor iemand die anderen wil helpen dan direct aan de oplossing denken terwijl de ander zijn probleem vertelt. Blijf aanwezig, blijf aangesloten en volg de gecoachte in zijn eigen tempo. Realiseer je dat deze zijn eigen oplossingen in zich heeft. Het is de taak van de coach om de cliënt te ondersteunen om de eigen oplossingen te vinden.

Stel je regelmatig als coach de vraag: welke coach wil ik nu zijn? Zie subparagraaf 6.7.6.

9.7 Enneagram

Jarenlang heb ik *Handboek enneagram* (1997) van Helen Palmer als een soort bijbel gehanteerd wanneer ik de SMART-medewerker of gecoachte gedetailleerder wilde analyseren om van daaruit mijn coachingsproces op te zetten. Het is voor mij een dankbaar instrument geweest, waaraan ik veel heb gehad. Daarom heb ik het in dit boek een plekje gegeven. In haar handboek beschrijft Palmer de negen persoonlijkheidstypen die voortkomen uit een model van de psychische ontwikkeling van de mens. Over het ontstaan van het enneagram bestaan diverse lezingen. Maar zeker is dat aan het eind van de middeleeuwen verschillende soefibroedersschappen de kennis van het enneagram verder hebben uitgewerkt. Het woord 'enneagram' stamt van het Griekse woord 'ennea' (dat negen betekent) en het woord 'grammos' (dat punten betekent).



Figuur 9.13: Enneagram (Palmer, 1997).

Een aantal kenmerken per type:

1. De perfectionist
 - Richt zijn aandacht op perfectionistisch gedrag.

- Is consciëntieus.
 - Denkt 'het juiste', doet 'het juiste', is 'de juiste'.
 - Stelt hoge normen aan zichzelf.
 - Toegewijde werker, zelfkritiek kan veranderen in zelfverdediging.
 - Is bang om fouten te maken.
 - Rechthoekig denken in termen van goed en fout.
2. De geveer
- Wil goedkeuring krijgen en vermijdt afwijzing.
 - Voelt zich trots door nodig te zijn.
 - Kan moeilijk zijn eigen behoeften en eigen wil herkennen.
 - Onderdrukt eigen gevoelens om aardig gevonden te worden.
 - Kan moeiteloos anderen tot steun zijn.
 - Smaakt naar vrijheid. Voelt zich ingeperkt door anderen te moeten steunen.
 - Aanpassing aan de wensen van anderen om hun liefde te krijgen en te houden (pleaser).
3. De succesvolle werker
- Wil geliefd worden vanwege zijn prestaties.
 - Wil de beste zijn.
 - Efficiëntie, productiedoelen en resultaten zijn belangrijk.
 - Gaat uitsluitend de strijd aan als winst verzekerd is, haat falen.
 - Stopt het hart in het werk.
 - Verwacht echte identiteit met identiteit op het werk.
 - Efficiënte leidinggevende, goede organisator, competente begeleider, aanvoerder van het winnende team.
4. De romanticus
- Voelt zich aangetrokken tot datgene wat ontbreekt.
 - Geeft uiting aan nijd (anderen genieten, terwijl ik me achtergesteld voel).
 - Melancholisch.
 - Voelt zich anders dan anderen.
 - Vieren zijn de 'koningen en koningen' van het drama. (De romanticus heet in vaktaal van enneagram de 4).
 - Heeft afkeer van een middelmatig en afgezaagd leven.
 - Reageert in relaties met aantrekken en afstoten.

5. De waarnemer

- Snakt naar privacy.
- Heeft behoefte aan begrenzingen en beperkingen.
- Gelooft dat kennis macht is.
- Is een minimalist, kan met heel weinig overleven.
- Trekt de buikriem aan om zijn onafhankelijkheid te handhaven.
- Voelt zich 'verdrinken' in ongestructureerde situaties.
- Wil nergens in betrokken raken wat tot moeilijkheden kan leiden.

6. De loyalist

- Denken neemt de plaats in van doen.
- Gaat uit van het slechtste scenario.
- Stelt zichzelf hoge doelen, die vaak niet gehaald worden.
- Succes gaat samen met angst.
- Is ambivalent ten opzichte van autoriteit, identificeert zich met de underdog.
- Is sceptisch, denkt in termen van 'ja, maar ...'.
- Controleert de omgeving op veiligheid en bedreiging.

7. De levensgenieter

- Is op zoek naar prikkels en piekervaringen.
- Wil zijn energieniveau op peil houden.
- Vervangt diepe en pijnlijke gevoelens door positieve alternatieven.
- Richt de aandacht op zichzelf.
- Overschat de eigen mogelijkheden vanuit het gevoel tevreden en oké te zijn.
- Voelt zich binnen een hiërarchie superieur of inferieur.
- Is charmant en ontwapenend, praat zich uit de moeilijkheden.

8. De baas

- Bekommert zich om rechtvaardigheid en een eerlijk gebruik van macht.
- Heeft gemakkelijk toegang tot eigen energie en woede.
- Kan zich moeilijk in andere standpunten inleven.
- Leeft heftig – te veel, te hard, te sterk.
- Trekt grenzen, ervaart anderen als controlerend en reageert vanuit zelfverdediging.

- Toont zachtere emoties en afhankelijkheid pas als de omstandigheden veilig zijn.
- Heeft een alles of niets-manier van aandacht richten; er is geen middenweg.

9. De bemiddelaar

- Vermijdt woede en conflicten.
- Is ambivalent ten opzichte van persoonlijke beslissingen nemen.
- Ziet vaak alle kanten van een probleem.
- Gaat met de stroom mee: dadeloosheid of luiheid?
- Kan moeilijk nee zeggen, moeilijk afscheid nemen.
- Steekt energie in onbelangrijke zaken.
- Houdt controle door zich koppig te gedragen.
- Richt de aandacht op de agenda van anderen.

9.8 Coachingslocatie

Wellicht ten overvloede: de locatie waar de coaching plaatsvindt, kan van essentieel belang zijn. Er is een aantal zaken waarmee de coach rekening kan houden:

1. De ernst van de situatie:

- Hoe is de gecoachte er psychisch/fysiek aan toe?
- Is het schadelijk voor de gecoachte als hij in zijn eigen natuurlijke werkomgeving gecoacht wordt?
- Kan hij daarmee zelf omgaan?

2. De fase van het proces:

- Is het voor jou als coach van wezenlijk belang dat je de natuurlijke werkomgeving leert kennen?
- Is het belangrijk voor de gecoachte om juist helemaal uit zijn omgeving gehaald te worden? Daarbij kan zelfs gedacht worden aan coaching op specifieke locaties. Juist om de gecoachte helemaal los te laten komen van het dagelijkse.
- Er zijn situaties denkbaar waarin je als coach en gecoachte kunt besluiten om ook zelf fysieke afstand in acht te nemen.
- Sta er in elk geval bij stil en neem samen met de gecoachte en opdrachtgever besluiten die in het belang zijn van de gecoachte en het proces.

9.9 Van informatie via communicatie naar mobilisatie

Visie ontwikkelen begint met weten hoe de situatie of de zaken er nu voor staan. Alles begint dus met informatie. Om tot een gedegen analyse te komen en van hieruit tot een sprankelende visie, doelstellingen en concrete plannen, is communicatie het middel. Zonder communicatie ben je de toetssteen kwijt van bijvoorbeeld je eigen analyses en ideeën én – erger nog – het gedachtegoed van anderen. Mobilisatie begint waar je de ander meeneemt in het proces, hem raakt en inspireert, waardoor de intrinsieke motor op gang komt.

9.9.1 Hoe kom je van informatie via communicatie naar mobilisatie (op individueel niveau)?

Over het hoe en waarom van het werken met succesgebieden en succesfactoren (vooral de kritische succesfactoren) voor de ontwikkeling van medewerkers in een organisatie. De belangrijkste redenen (het waarom) voor het werken met succesfactoren zetten we in deze paragraaf uiteen. Daarnaast sommen we een aantal factoren op waarmee je rekening moet houden als je met dit instrument werkt. Vervolgens zetten we de systematiek uiteen van hoe te komen tot succesgebieden en succesfactoren en hoe daarmee om te gaan in de organisatie.

9.9.2 Waarom werken met succesgebieden, succesfactoren en kritische succesfactoren?

1. Het helpt je communiceren over de essenties met betrekking tot het functioneren van medewerkers en afdelingen in organisaties.
2. Je kunt details vermijden en elkaar eenvoudig informeren.
3. De ontwikkeling van een medewerker kan losgekoppeld worden van of juist gekoppeld worden aan de ontwikkeling van de afdeling. En wel zodanig dat voor beiden gestuurd kan worden op ontwikkeling.
4. Het geeft een stramien om met elkaar te praten over zaken die er echt toe doen. Zo kan de mogelijke schroom in verband met bepaalde onderwerpen vermeden worden. Het stramien geeft houvast om op een volwassen manier met elkaar te praten, zodat men kan communiceren.
5. Het geleerde kun je doorvertalen in de organisatie.

Factoren en elementen die hierbij een rol spelen:

1. Het moet duidelijk zijn waar het naartoe moet met de organisatie (visie).
2. De essenties van waarom zaken wel/niet werken, moeten doordringen tot de medewerkers.
3. Met de methodiek komen ook de grenzen van de manager in beeld.
4. Resultaten van afdelingen en medewerkers worden inzichtelijk gemaakt en kunnen gekoppeld worden.

9.9.3 Informatie

De weg naar succes is geplaveid met 'goede informatie'.

De informatiebehoefte bepalen

Iedereen vraagt om informatie. 'Informatie' is afkomstig van het Latijnse 'informare', wat 'in de vorm brengen' betekent. Informatie moet de medewerker in vorm brengen voor de uitoefening van zijn taak. Deze taak kan bestaan uit beslissingen nemen in de vorm van een proces besturen of een aantal handelingen verrichten. De informatie moet dus afgestemd zijn op de medewerkers en hun functies. In een organisatie verdeelt men functies over afdelingen, groepen en individuele medewerkers. Elke functie (organisatie, afdeling, groep of medewerker) voegt – als het goed is – waarde toe aan het grotere geheel. Dit schept dus meerwaarde en laat alles na wat niet bijdraagt aan het creëren van meerwaarde voor het grotere geheel.

Om het functioneren van de medewerker te kunnen bijsturen, is het noodzakelijk ervoor te zorgen dat deze geïnformeerd is over in hoeverre hij op de goede weg is wat betreft de doelstellingen realiseren, in hoeverre hij de gewenste toegevoegde meerwaarde kan leveren. Dit geldt overigens ook voor afdelingen en de organisatie zelf.

Dit is op zich een eenvoudig principe, maar dat is het in de praktijk niet:

1. Omstandigheden en doelstellingen veranderen; hierover wordt niet altijd uitvoerig gecommuniceerd.
2. De macht der gewoonte en een gebrek aan overzicht maken dat men activiteiten uitvoert die niet meer adequaat zijn om de noodzakelijke meerwaarde te scheppen.

3. Soms is de organisatie zo complex geworden dat voor de afdelingen en medewerkers niet meer helder is waarom het nu precies gaat. In al deze gevallen verzet men vaak wel veel werk, maar levert men geen toegevoegde waarde.
4. Het kan ook voorkomen dat medewerkers zich doelen stellen die niet consistent zijn met die van de organisatie. Doelen die geen waarde toevoegen aan het grotere geheel. Dit kunnen we een vorm van hobbyïsme van medewerkers (en soms afdelingen) noemen. Wanneer de verantwoordelijke manager of de omgeving niet gespitst is op deze situatie en men daarover niet goed communiceert, kan sprake zijn van desinvestering/scheefgroei.
5. De informatie voor bijsturing gebruikt men vaak voor andere doeleinden dan waarvoor deze is verzameld en zet de functionaris daardoor op het verkeerde been. Er zit namelijk altijd een vertaalslag tussen data en informatie. Informatie is de betekenis die men aan data geeft.
6. Ook kent men vaak de dataverwerkingssystematiek niet die tot een rapportage heeft geleid, waardoor misverstanden, fouten of onduidelijkheden kunnen ontstaan.
7. Veelal verstrekt of vraagt men bovendien ongevraagd informatie aan de functionaris waarover deze nog niet kritisch heeft nagedacht. Er ontstaan dan rituele rapportages, waarvoor men wel veel afnemers maar zeer weinig gebruikers vindt.

In de bestaande situatie zijn er zodoende zeer veel informatiebronnen die data opleveren die het moeilijk maken om tot de kern door te dringen. Om de goede informatie te kunnen bepalen, is het belangrijk eerst stil te staan bij de vraag 'wat betekent succes voor de afdeling en voor de individuele medewerker?'. Een vraag die ook de organisatie zal onderschrijven. De kunst is dus om steeds weer de stroom van informatie te beperken tot wat vandaag en morgen strikt nodig is. Dit om je ervan te vergewissen dat je voor jezelf als manager en voor de medewerkers die aan je zorgen zijn toevertrouwd, meerwaarde kunt (blijven) leveren.

9.9.4 Succesgebieden

De organisatievisie is bepalend voor de afdelingsvisie.

De afdelingsvisie is bepalend voor de inhoud van een functie.

De succesgebieden van een medewerker moeten een directe relatie hebben met de door de medewerker te realiseren doelstellingen. Dit met betrekking tot de output, de te ontwikkelen competenties en de te realiseren nieuwe ontwikkelingen. Succesgebieden voor de medewerker zijn die gebieden waarop de organisatie en het management hem beoordelen.

1. Om als manager en medewerker de succesgebieden te kunnen bepalen, is het goed na te gaan tot welke afdelingen en functionarissen (in- en externe klanten) je in relatie staat en je af te vragen wat zij van de afdeling en medewerker verwachten. Communiceer hierover met hen en maak hierover afspraken (bijvoorbeeld SLA's: Service Level Agreements).
2. Onderscheid met betrekking tot succesgebieden:
 - a. succes in het operationele werk (te realiseren output);
 - b. te ontwikkelen competenties;
 - c. werken aan en realiseren van nieuwe ontwikkelingen;
 - d. korte en lange termijn.
3. Bepaal per succesgebied de te realiseren doelstellingen (manager en medewerker). Het is van groot belang deze doelstellingen SMART te maken. De Specifieke doelstelling maak je Meetbaar en Ambitieuus door je af te vragen wat de belanghebbenden (in- en externe klanten aan wie je levert) als indicatie voor jouw succes zullen accepteren. Om deze Realistisch en Tijdgebonden te maken, kan het handig zijn een onderscheid te maken tussen:
 - de minimumdoelstelling (als de uitkomst minder goed is dan dit minimum, zien de belanghebbenden het succesgebied als een faalgebied);
 - een bevredigende doelstelling (op korte termijn uitdagend maar haalbaar);
 - een voortreffelijke doelstelling (op langere termijn uitdagend en haalbaar).

9.9.5 Succesfactoren (per succesgebied)

Om te kunnen onderkennen of je als medewerker je doel gaat bereiken of bereikt hebt, moet je nagaan welke factoren (stappen, deeldoelen) gerealiseerd moeten worden die je succes zullen bepalen of verzekeren.

Bepaal dus voor elk succesgebied de succesfactoren.

1. Het is zonder meer aan te raden te bekijken of alle activiteiten die je nu uitvoert, bijdragen aan het realiseren van de gestelde doelen. Wanneer dit

niet het geval is, zul je kritisch moeten bekijken of je deze activiteiten nog wel moet uitvoeren, bijvoorbeeld omdat andere afdelingen/collega's deze input nodig hebben. Denk dan na over de vorm, de kwaliteit en tijd die je erin moet steken. Bespreek dit ook met de afdelingen/collega's en je manager.

2. In principe kan het niet zo zijn dat je als medewerker veel tijd moet besteden aan werkzaamheden die niet bijdragen aan het realiseren van de gestelde doelen.
3. Vermeld per te realiseren doelstelling – of het nu gaat om output, competenties of nieuwe ontwikkelingen – alle stappen die je moet zetten om tot het gewenste resultaat te komen. Let hierbij vooral op of daarin een logische volgorde zit en of het ook in de tijd realiseerbaar is.
4. Bepaal welke informatie en ondersteuning nodig zijn (van wie, wanneer en in welke vorm) om de succesfactoren te realiseren.

9.9.6 Kritische succesfactoren

Kritische succesfactoren hebben altijd met jezelf te maken.

Wat zijn kritische succesfactoren? Kritische succesfactoren bepalen het realiseren van het uiteindelijk te behalen succes. Aan de hand van een simpel voorbeeld zullen we dat hier duidelijk maken.

Succesgebied

Een Engelstalige lezing houden over het onderwerp 'van informatie via communicatie naar mobilisatie' voor het einde van het jaar in Londen. Je hebt hiervoor negen maanden de tijd.

Succesfactoren

- a. Voldoende kennis over dit onderwerp verwerven om een lezing te kunnen voorbereiden.
- b. De opzet maken voor de lezing in het Nederlands.

- c. Zorgen voor de goedkeuring van de verantwoordelijke manager.
- d. De Engelstalige vertaling maken en de presentatie gereedmaken.
- e. Afstemmen met de opdrachtgever of de lezing voldoet aan de gestelde eisen.
- f. De lezing houden in Londen.

Dit alles uiteraard in de tijd uitgezet.

Stel dat je beheersing van het Engels matig en in feite onvoldoende is om deze lezing vloeiend te kunnen houden, dan hebben we in dit voorbeeld te maken met twee kritische succesfactoren:

- 1. Als je je niet gaat verdiepen in het onderwerp, komt er nooit een gedegen lezing op tafel.
- 2. Als je niet gaat werken aan je Engels, zal het er nooit vloeiend uit komen.

9.9.7 Hoe werkt het systeem in de praktijk?

- 1. Wat gaat eraan vooraf?
 - a. Met behulp van het SMART-perspectiefmodel wordt met betrekking tot de producten/diensten, de organisatie en de markt zowel de huidige situatie als de toekomstige situatie in kaart gebracht. Mede aan de hand hiervan kan men een toekomstvisie voor de organisatie bepalen. Ook kan men de te realiseren doelen SMART vaststellen.
 - b. Aan de hand van de organisatievisie maakt men de vertaling naar de afdelingsvisie en stelt men de te realiseren SMART-doelen vast.
 - c. Op basis hiervan kan men de functies uitlijnen en per functie de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastleggen. Inclusief de kennis, de vaardigheden en de attitude die nodig zijn om de functie goed te kunnen vervullen (zie hoofdstuk 5).
- 2. Vaststellen van de te realiseren succesgebieden en doelen.

Per medewerker zet men aan de hand van de behaalde resultaten en gezamenlijk ingeschatte kwaliteiten per competentie op een rij: de te behalen output, de te ontwikkelen competenties, het niveau en eventueel de nieuw te ontwikkelen activiteiten.

Voorbeeld:

- Te realiseren omzet is € 1.000.000 met een brutowinstmarge van 15%.
- De communicatie verbeteren van een 3 naar een 3,5.
- De communicatie meer toesnijden op de verschillende doelgroepen.
- De verkooprapportages en de communicatie hierover aanzienlijk verbeteren.
- De positie op de Engelse markt voor het einde van het jaar mede ontwikkelen, met drie nieuwe klanten als eerste resultaat.
- Samen bepalen wat per succesgebied de minimumdoelstelling, bevredigende doelstelling en voortreffelijke doelstelling is.

1. Samen met de betrokken medewerker de succesfactoren uitlijnen om te komen tot de gewenste resultaten. En ook de kritische succesfactoren bepalen (die dus altijd met die persoon zelf te maken hebben).
2. Aan de hand hiervan samen met de betrokkenen het volgende vaststellen:
 - De informatie die de manager van de betrokken medewerker ontvangt om de zaken goed te kunnen volgen. (Voorbeelden hiervan zijn niet in dit boek opgenomen, omdat elke organisatie daarvoor zelf een eigen format kan maken.)
 - De informatie die de betrokken medewerker nodig heeft van de verschillende disciplines in de organisatie en van de manager.
 - De tijdstippen waarop de manager en de betrokken medewerkers de voortgang en de mogelijke knelpunten met elkaar bespreken. (Communicatie.)
 - De ondersteuning die de medewerker nodig heeft om zich zodanig te ontwikkelen dat hij de verschillende succesgebieden met de daaraan gekoppelde doelen kan realiseren. (Mobilisatie.)

9.9.8 Game om te komen van informatie via communicatie naar mobilisatie (op afdelingsniveau)

Smart Group heeft in haar jarenlange praktijk gezocht naar methoden om het proces van doelstelling naar concrete activiteiten te versnellen. Hierbij gaan we ervan uit dat er commitment bestaat of gecreëerd wordt ten aanzien van het realiseren van de doelstelling. Hieronder gaan we uit van een realistische case binnen een organisatie.

Doelstelling: handen en voeten geven aan de organisatiewaarden en -normen binnen de afdeling.

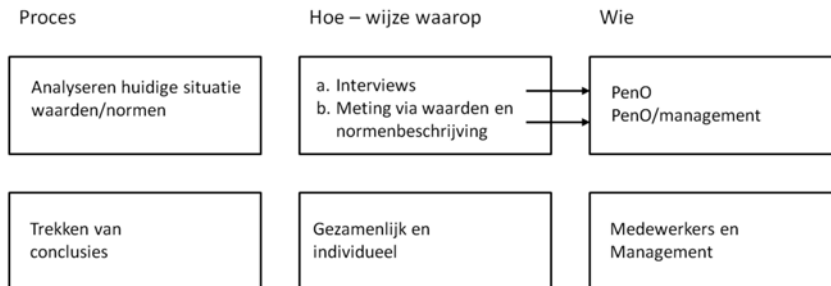
1. Doel

- a. Het normale proces van doelstelling naar concreet actieplan versnellen.
- b. Draagvlak onder de medewerkers creëren.
- c. Het inzicht vergroten om handen en voeten te kunnen geven aan dit soort processen.
- d. Komen tot een gezamenlijk commitment en gezamenlijke besluitvorming.

2. Voorbereiding

- a. De/het verantwoordelijke manager/projectteam lijnt het hele proces en de te zetten stappen uit (inclusief de personen/afdelingen die activiteiten voor hun rekening moeten nemen).
- b. Maak bordjes met steekwoorden die passen bij het proces en bij de wijze waarop je dit zou willen doen.

Voorbeeld:



- c. Maak lege bordjes waarop de deelnemers zelf items en/of processen kunnen aangeven.

3. Game zelf

- a. Maak met lijnen een vak op de grond met de volgende indeling (lengte afhankelijk van het aantal stappen; breedte per vak = 1 meter).

Voorbeeld:

Tijdspad	Processtappen	Hoe/wijze waarop	Wie
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

- b. Elk vak geeft een tijdseenheid aan (bijvoorbeeld één maand of kwartaal).
 - c. Per tijdseenheid kunnen diverse processtappen gezet worden.
4. Alle deelnemers nemen deel aan het proces
 - Laat de deelnemers na de opdrachtverstrekking steeds twintig minuten aan de opdracht werken.
 - Evalueer dan in tien minuten wat je als leider gezien hebt, vooralsnog puur gericht op inhoud en resultaat.
 - Benader het positief.
 5. Herhaal dit in principe totdat men de hele opdracht heeft uitgevoerd (in de praktijk maximaal vier à vijf keer).
 6. Evalueer na afloop samen met de deelnemers:
 - a. het gezamenlijke resultaat op uitvoerbaarheid, logica en kwaliteit;
 - b. het proces zoals jij dat hebt waargenomen, maar ook zoals de deelnemers dat zelf hebben gezien en ervaren.
 7. Leg het uiteindelijke resultaat vast op film/foto
 Het is aan te bevelen het hele proces vast te leggen om tijdens de evaluatie (zie 6) de film/foto als materiaal te gebruiken.

Maak vervolgens met elkaar concrete afspraken over:

- wie, wat, wanneer;
- de ondersteuning daarbij;
- de rapportage;
- de controle;
- de besluitvorming;
- de communicatie.

Voorbeeld:

Tijdspad	Processtappen	Hoe/wijze waarop	Wie
1.	Analyseren huidige situatie, waarden/normen	a. Interviews b. Meting via waarden- en normenbeschrijving	PenO PenO/management
2.	Trekken van conclusies	Gezamenlijk en individueel	Medewerkers en management
	Slaan 3 t/m11 over		
12.	Concept van veranderingen en de wijze waarop	Rapportage als advies voor de OR	Management + werkgroep A
13.	Advisering door OR	Bijzondere OR-bijeenkomst over dit onderwerp	OR
14	Implementatie	Zoals in rapport beschreven	

9.10 Welke modellen/instrumenten pas ik wanneer toe?

Fase 1: Verkennen

- Competenties die volledig zijn uitgewerkt op een meetlat (bijlage II).
- Functieprofiel (paragraaf 5.1).



- Lijst van competenties die volledig zijn uitgewerkt (bijlage I).
- Noodzaak en noodzaakbeleving om te werken aan de ontwikkeling (paragraaf 6.2).
- Noodzaak van de te ontwikkelen en aan te trekken kwaliteiten (figuur 6.2).
- POM-perspectief (paragraaf 9.1).
- Beleidsplanningsmodel (paragraaf 9.2).
- Taken-verantwoordelijkheden-bevoegdheden-output (figuur 5.1).
- Vaststellen kennis-vaardigheden-attitude (paragraaf 5.2).
- Vaststellen competentieprofiel (paragraaf 5.3).
- Vaststellen norm per competentie (subparagraaf 5.3.4).
- Verkorte meetlat (figuur 5.4).
- Voorbeeld volledige meetlat voor de competentie visie en beleid (subparagraaf 5.3.5).

Fase 2: SMART-assessment

- Affiniteitenmeting (subparagraaf 5.5.2).
- SMART-assessment (hoofdstuk 5).
- Maken van rapportage, inclusief coachingsplan (paragraaf 5.5).

Fase 3: Vaststelling

- SMART-coachingsdriehoek (paragraaf 6.5).
- SMART-coachingscontract (subparagraaf 6.6.2).
- SMART-doelstellingen (paragraaf 4.3).

Fase 4: Coaching, inclusief evaluaties

- Accenten voor het vergroten van mobiliteitsbewustzijn en feitelijke beweging (figuur 6.6).
- De antilopestrategie (subparagraaf 6.7.5).
- Het 8C-concept (subparagraaf 2.3.4).
- Coachingslocatie (paragraaf 9.8).
- Coachen en situationeel leiderschap (paragraaf 6.4).
- De dominante leerstijlen van Kolb (paragraaf 9.4).





- Enneagram (paragraaf 9.7).
- KAAK (paragraaf 9.3).
- Gesprek met de gecoachte: hoe pak je dit aan op basis van de analyse? (paragraaf 6.7).
- Individuen coachen met betrekking tot hun employability per leeftijdstage (subparagraaf 2.3.2).
- Van informatie via communicatie naar mobilisatie (paragraaf 9.9).
- Typologie van de gecoachte (subparagraaf 6.7.3).
- Vliegertje-wiebertje (subparagraaf 2.3.3).
- Het 7V-model (subparagraaf 2.3.5).

Voorbeelden per competentie met betrekking tot SMART-resultaat- en functiegericht coachen (paragraaf 7.1, 7.2, 7.3).

Vragenlijst voor het bepalen van de dominante leerstijlen van Kolb (bijlage IV.a, IV.b).

Voorbeelden van coachen per competentie (bijlage III).

Wat heeft direct met de competenties van de coach en met coaching te maken?

- Coachingsintensiteit in relatie tot de coachingsrol (subparagraaf 6.7.6).
- Coachen in het hier en nu: wat zegt dat over daar en dan? (paragraaf 9.6).
- Competentieprofiel van de SMART-coach (figuur 8.2).
- Kennis-vaardigheden-attitude van de SMART-coach (paragraaf 8.1).
- SMART-resultaat- en functiegericht coachen als onderdeel van het totale HRM-beleid binnen een organisatie (paragraaf 8.2).
- Vier basisrollen van de coach (subparagraaf 6.7.6).
- De vraag achter de vraag (paragraaf 9.5).

Bijlage I: Lijst van competenties die volledig zijn uitgewerkt op meetlatten

1. Visie & beleid

De mate waarin de medewerker op basis van kennis, inzicht en ervaring zicht heeft op de huidige situatie en de toekomstige ontwikkelingen en beelden heeft/kan ontwikkelen van waar het naartoe gaat met de organisatie/het werk en hoe hij dit moet realiseren.

2. Vakmanschap

De mate waarin de medewerker kennis heeft van zijn verantwoordelijkheidsgebied, deze kennis kan inzetten voor de producten/diensten van de organisatie en op basis hiervan de huidige en toekomstige ontwikkelingen op zijn verantwoordelijkheidsgebied kan overzien, hanteren en – waar nodig – verbeteren.

3. Kennis van de organisatie, systemen, processen en procedures

De mate waarin de medewerker kennis heeft van de organisatie, de toegepaste procedures/werkwijzen, systemen en processen en het vermogen heeft deze kennis in te zetten voor de klant, de producten, de organisatie en de collega's.

4. Analyseren en adviseren

- Analyseren: de mate waarin de medewerker een complex probleem systematisch kan ontleden in elementen: probleem helder definiëren, benodigde informatie over de achtergrond/oorzaak opzoeken, verbanden leggen en een adequate oplossing(en) bedenken.
- Adviseren: de mate waarin de medewerker in verschillende situaties en op verschillende wijzen gevraagd en ongevraagd iemand anders advies kan geven, zodanig dat de ander hiermee geholpen is.

5. Project managen

De mate waarin de medewerker met een groep collega's/medewerkers van verschillende disciplines in een beperkte tijd en binnen een gesteld budget een vastgesteld doel kan realiseren.

6. Projectmatig werken

De mate waarin de medewerker met een groep collega's/medewerkers van verschillende disciplines in een beperkte tijd en binnen een gesteld budget een vastgesteld doel kan realiseren.

7. Managen

De mate waarin de medewerker zodanig (planmatig) sturing kan geven aan de processen en medewerkers dat de gestelde doelen en resultaten worden gerealiseerd en verbeterd.

8. Coachen

De mate waarin de medewerker collega's/medewerkers kan opleiden en ontwikkelen en de mate waarin hij taken kan laten uitvoeren, zonder dat gezag of positie van doorslaggevend belang is.

9. Communiceren in- en extern

De mate waarin de medewerker helder en begrijpelijk in de taal van de ander de 'boodschap' in woord en geschrift kan overbrengen en over de vaardigheid beschikt een dialoog aan te gaan met alle partijen. Dit geldt voor mondelinge en schriftelijke communicatie (bijvoorbeeld een rapportage) en voor interne en externe communicatie.

10. Samenwerken

De mate waarin de medewerker onder wisselende omstandigheden gemeenschappelijk aan eenzelfde taak kan werken met collega's en/of partijen, zodanig dat een optimaal resultaat geboekt wordt waaraan alle betrokkenen een tevreden gevoel overhouden.

11. Netwerken

De mate waarin de medewerker zodanig producten/diensten van de organisatie in de markt kan zetten, zijn netwerk kan inzetten en de organisatie kan positioneren dat de continuïteit van de organisatie wordt gewaarborgd.

12. Enthousiasmeren

De mate waarin de medewerker trots is op de organisatie, het vak en de collega's. En de mate waarin hij plezier heeft in het werk en dit zodanig uitstraalt dat hij anderen hiermee enthousiasmeert en stimuleert.

13. Regelen en organiseren

De mate waarin de medewerker op basis van de verkregen of verworven informatie zaken afdoende kan regelen en/of organiseren.

14. Matchen en plannen

De mate waarin de medewerker op basis van kennis, inzicht en ervaring zo efficiënt en creatief mogelijk vraag en aanbod op elkaar kan afstemmen. Daarbij gaat hij uit van de wensen van de externe klant en houdt hij rekening met de afspraken, eisen en kaders van de interne klanten, de wet- en regelgeving. Ook die situaties signaleert waarin de afstemming niet tot stand komt en hierop actie onderneemt.

15. Implementeren

Geen definitie/meetlat aanwezig.

16. Ontwikkelen van kinderen (op sociaal-emotioneel gebied)

Geen definitie/meetlat aanwezig.

17. Financiën/budgetteren

De mate waarin de medewerker kennis heeft van diverse financiële aspecten van de bedrijfsvoering. En de mate waarin hij de vaardigheid heeft om aan de hand van kengetallen te sturen, business- en investeringsplannen te ontwikkelen en een adequaat budgetbeheer uit te voeren voor het eigen verantwoordelijkheidsgebied.

18. Innoveren

De mate waarin de medewerker alle bestaande kennis, kwaliteiten en ideeën van zichzelf en anderen kan inzetten om te komen tot verbetering en vernieuwing, met als extra doel waarde toevoegen aan de organisatie en haar producten en diensten.

19. Initiatief nemen

De mate waarin de medewerker uit eigen beweging initiatieven neemt en kansen ziet om deze om te zetten in gerichte acties om tot verbetering te komen (zelfstandig en met anderen).

20. Reflecteren

De mate waarin de medewerker inzicht heeft in de eigen sterktes en zwaktes en open staat voor feedback om het eigen beeld bij te stellen en zijn kennis en vaardigheden te vergroten/verbeteren.

21. Structureren

Geen definitie/meetlat aanwezig.

22. Stressbestendig

Idem aan flexibel (zie 35).

23. Creatief

De mate waarin de medewerker creatief kan zijn. Enerzijds vanuit het bestaande, anderzijds vanuit het niets.

24. Integer

De mate waarin de medewerker vertrouwen wekt en uitstraalt en vertrouwelijk met informatie kan omgaan, zodanig dat anderen hem op een natuurlijke wijze in vertrouwen nemen.

25. Ontwikkelingsgericht

De mate waarin de medewerker gericht is op leren en op het doen groeien van zichzelf, zijn vakgebied (bijvoorbeeld pedagogiek) en de organisatie.

26. Proactief

De mate waarin de medewerker uit eigen beweging initiatieven neemt en kansen ziet om deze om te zetten in gerichte acties om tot verbetering te komen (zelfstandig en met anderen).

27. Relatiegericht

De mate waarin de medewerker binnen en buiten de organisatie contacten kan omzetten in een relatie.

28. Klantgericht

De mate waarin de medewerker kan anticiperen en inspelen op de meer of minder uitgesproken behoeften van de klant.

29. Marktgericht

De mate waarin de medewerker kan anticiperen en inspelen op de meer of minder uitgesproken behoeften van de markt.

30. Servicegericht

De mate waarin de medewerker kan meedenken over en inspelen op de meer of minder uitgesproken behoeften van de interne klant/collega.

31. Resultaatgericht

De mate waarin de medewerker oog heeft voor de verschillen in resultaat (kwantiteit, kwaliteit, veiligheid, et cetera) en kan zorgen voor een overeengekomen resultaat in het eigen werk en in samenwerking met anderen.

32. Kwaliteitsgericht

De mate waarin de medewerker gericht is op verbetering en productontwikkeling, kan voldoen aan de behoefte van de klant (voor zover deze behoefte past binnen het geformuleerde kwaliteitsbeleid) en kan werken volgens dit kwaliteitsbeleid.

33. KAM-gericht

De mate waarin de medewerker kwaliteits-, arbo- en milieugericht (KAM) is.

34. Accuraat en nauwkeurig

De mate waarin de medewerker zijn werkzaamheden nauwgezet en nauwkeurig uitvoert, waardoor de resultaten juist, correct en tijdig zijn.

35. Flexibel

De mate waarin de medewerker uit eigen beweging snel en/of effectief kan afwijken van een gewoonte/voorgenomen plan en zich aanpast om een gesteld doel te bereiken.

36. Betrouwbaar

De mate waarin de medewerker een betrouwbare partner is, doet wat hij zegt, open communiceert, afspraken nakomt, vertrouwelijk met informatie omgaat en handelt naar de geldende waarden, normen en regels. De medewerker is hierop aanspreekbaar en spreekt anderen, indien nodig, hierop aan.

37. Oplossingsgericht

De mate waarin de medewerker de aanwezige kennis, vaardigheden en ideeën van zichzelf en anderen inzet om in de ontstane situatie een antwoord op een vraagstuk te vinden.

38. Ondernemend

De mate waarin de medewerker uit eigen beweging initiatieven neemt en in de markt kansen ziet om deze om te zetten in gerichte acties en producten/diensten die rendement voor de organisatie opleveren.

39. Daadkrachtig

De mate waarin de medewerker energie heeft en gedurende langere tijd het uithoudingsvermogen heeft om intensief en gemotiveerd met een opdracht/taak bezig te zijn totdat het beoogde doel/resultaat is bereikt.

40. Vasthoudend

De mate waarin de medewerker een onderbouwde mening/koers of onderbouwd idee kan aangeven bij collega's en/of andere partijen en deze niet zomaar herzielt als naar aanleiding daarvan collega's en/of andere partijen hierover bezwaren hebben.

Bijlage II: Aantal competenties die volledig zijn uitgewerkt op een meetlat

Vakmanschap

De mate waarin de medewerker kennis heeft van zijn verantwoordelijkheidsgebied, deze kennis kan inzetten voor de producten/diensten van de organisatie en op basis hiervan de huidige en toekomstige ontwikkelingen op zijn verantwoordelijkheidsgebied kan overzien, hanteren en – waar nodig – verbeteren.

Niveau 1

- Heeft geen theoretische kennis en praktische kennis van het eigen verantwoordelijkheidsgebied.
- Heeft geen kennis van de producten/diensten van de organisatie. Moet direct aangestuurd worden.

Niveau 2

- Kent de producten/diensten van de organisatie in de basis.
- Heeft basiskennis van het eigen verantwoordelijkheidsgebied, maar kan deze slechts in eenvoudige situaties overzien en beïnvloeden.
- Heeft een globaal inzicht in hoe hij de kennis van zijn eigen verantwoordelijkheidsgebied kan inzetten voor de producten/diensten van de organisatie. Deze inzet gebeurt nog ad hoc, dus zonder planning en organisatie.
- Heeft nog veel ondersteuning en aansturing nodig.

Niveau 3

- Is goed op de hoogte van de producten/diensten en van hoe hij de kennis van zijn eigen verantwoordelijkheidsgebied hiervoor kan inzetten.
- Kan het eigen verantwoordelijkheidsgebied in normale situaties goed overzien en komen tot (voorstellen tot) oplossingen. Kan ook de wensen van collega's vertalen naar ideeën/voorstellen.
- Weegt de consequenties van besluiten tegen elkaar af, lettend op kwaliteit, tijd en kosten. Stelt de benodigde prioriteiten en kan anderen hierop aansturen.
- Heeft in moeilijke situaties ondersteuning nodig.

Niveau 4

- Is een prima vakman (expert) die veel kennis heeft van de producten/diensten en van zijn eigen verantwoordelijkheidsgebied. Is voortdurend op zoek naar verdere verbetering op allerlei niveaus.
- Is een vraagbaak (in- en extern) bij calamiteiten en productvernieuwing.
- Komt op een systematische/structurele wijze tot verbetering van kwaliteit, output, besparingen en vernieuwingen. Is een stimulator om te komen tot verbetering.
- Bedenkt en initieert nieuwe methodieken en werkwijzen om tot effectiviteit- en efficiëntieverbetering op de langere termijn te komen.
- Zorgt voor de communicatie en heeft een spiegel functie voor collega's voor alle verstoringen in de dagelijkse gang van zaken , zowel binnen als buiten het eigen verantwoordelijkheidsgebied.

Niveau 5

Idem 4.

- Ondersteunt en coacht collega's bij de ontwikkeling van hun vakmanschap en om te komen tot verbeteringen.
- Heeft er lol in om dat te doen en draagt (mede) zorg voor de borging van deze ontwikkeling.

Communiceren

De mate waarin de medewerker helder en begrijpelijk in de taal van de ander de 'boodschap' in woord en geschrift kan overbrengen en over de vaardigheid beschikt een dialoog aan te gaan met alle partijen. Dit geldt voor mondelinge en schriftelijke communicatie (bijvoorbeeld een rapportage) en voor interne en externe communicatie.

Niveau 1

- Communiqueert vaag en onduidelijk, luistert slecht, brengt hoogstens voorgescreven boodschappen over. Kan niet of nauwelijks zaken helder aan het papier toevertrouwen.
- Is in zichzelf gekeerd, heeft moeite zaken onder woorden te brengen.
- Neemt slecht signalen uit de omgeving waar.
- Heeft geen zicht op de eigen uitstraling, zijn eigen communicatiepatroon en de effecten van zijn eigen gedrag.

Niveau 2

- Kan helder en eenduidig eenvoudige boodschappen overbrengen, maar heeft moeite met complexe boodschappen.
- Kan wel vragen stellen, maar vraagt niet door.
- Kan de boodschap nog onvoldoende afstemmen op de ontvanger.
- Heeft wat betreft informatie en communicatie nog een te afwachtende houding.
- Kan nog onvoldoende schriftelijk rapporteren en presenteren.

Niveau 3

- Leeft zich in in wat de ander/doelgroep beweegt en stelt vragen. Brengt ordening aan, vraagt waar nodig door en stemt de boodschap af op de ander/doelgroep.
- Kan zich in woord en geschrift goed uitdrukken, zowel intern als extern. Beheerst communicatietechnieken.
- Weet complexe boodschappen al redelijk goed over de Bühne te krijgen.
- Hanteert het werkoverleg en POP-gesprekken als effectieve communicatie-instrumenten. Kan ook spreken voor groepen.

Niveau 4

- Kan ingewikkelde zaken helder en bondig formuleren/presenteren.
- Helpt onduidelijkheden in de communicatie bij de ander te voorkomen door vragen te stellen en opmerkingen te plaatsen.
- Communiqueert op voorhand met anderen (in- en extern) om tijdig in te spelen op de situatie en de omstandigheden en communiceert over mogelijke verbeteringen.
- Is een communicator pur sang en overlegt moeiteloos met alle partijen binnen en buiten de organisatie.
- Is een vraagbaak voor collega's op dit gebied, zowel schriftelijk als mondeling.
- Heeft een visie op de wijzen en stijlen van presentatie en communicatie en voert die visie voor het eigen verantwoordelijkheidsgebied in.

Niveau 5

- Idem 4.
- Begeleidt collega's bij de eigen ontwikkeling van goede en open communicatie.
- Signaleert langetermijntontwikkelingen op communicatiegebied en voert relevante zaken hieruit door in de organisatie.

Samenwerken

De mate waarin de medewerker onder wisselende omstandigheden gemeenschappelijk aan eenzelfde taak kan werken met collega's en/of partijen, zodanig dat een optimaal resultaat geboekt wordt waaraan alle betrokkenen een tevreden gevoel overhouden.

Niveau 1

- Heeft geen gevoel voor verhoudingen.
- Kan zich niet of nauwelijks aanpassen aan anderen.
- Werkt het liefst alleen.
- Heeft er geen lol in om met anderen samen te werken (solist-introvert).

Niveau 2

- Heeft nog niet altijd het juiste gevoel voor verhoudingen.
- Kan nog moeilijk met sommige situaties/types omgaan.
- Gaat het samenwerken met anderen niet uit de weg, maar neemt nog geen eigen initiatieven hierin. Spreekt anderen nauwelijks uit zichzelf aan.
- Heeft ondersteuning nodig om zijn juiste rol te vinden en in te vullen.

Niveau 3

- Heeft onder normale omstandigheden het juiste gevoel voor verhoudingen.
- Kan goed omgaan met diverse personen en situaties.
- Vindt het fijn om samen met anderen zaken te realiseren en spreekt anderen ook aan op het behalen van de resultaten.
- Heeft zelf voldoende inbreng. Neemt zelf initiatieven en zorgt ervoor dat ook anderen hun rol goed kunnen vervullen.

Niveau 4

- Initieert samenwerking en betreft anderen hierbij. Weet collega's én (externe) partijen samen te laten werken.
- Kan met zeer moeilijke personen en situaties soepel omgaan en spreekt anderen continu aan op de te boeken/afgesproken resultaten. Stuurt zelf actief hierop.
- Zorgt ervoor dat ieder in de groep zich ontwikkelt op zijn eigen manier.
- Weet puike resultaten te bereiken met een groep, waarop iedereen trots kan zijn.
- Is een teamplayer pur sang.

Niveau 5

- Idem 4.
- Ondersteunt en coacht collega's om samenwerking te bewerkstelligen, hun eigen rol en die van anderen helder te krijgen en daarop te sturen.
- Ontwikkelt samen met collega's de samenwerking binnen de hele organisatie.

Bijlage III: Coachen per competentie: van een 2, 2½ naar een 3

Vakmanschap

1. Vooraf

Onder vakmanschap verstaat Van Dale: de vaardigheid om hoog kwalitatief werk af te leveren. Dit betekent dat de vakman/-vrouw diepgaande kennis heeft van alles wat met het vak te maken heeft. Vakmanschap is soms echter zeer situationeel bepaald.

Zo kunnen we ons een vakman herinneren die zeer vertrouwd was met een machine in een fabriek en deze jarenlang had verzorgd. Deze machine leek een verlengstuk van zijn eigen lichaam te zijn geworden. Hij kon daarmee fantastische kunststukjes uithalen om tijdig te produceren met de juiste kwantiteit en kwaliteit. De vakman was trots op zijn productievak. Maar toen de machine werd vernieuwd en automatische regelapparatuur kreeg, was hij ineens een onbeholpen dwarsligger geworden. Hij was steeds bezig de machine te ontregelen en kreeg er geen voeling meer mee. Zijn trots op het vak begon dus om te slaan in boosheid, zowel tegenover de nieuwe ontwikkelingen in de techniek als tegenover het management en de bedrijfsontwikkeling.

In zo'n situatie is een coachingsprofiel gebruiken goud waard, want dat maakt veel duidelijk. In het geval van de vakman:

- Natuurlijk de veranderingen in de benodigde vakkennis in verband met de nieuwe technische context van de machine, dat wil zeggen:
- het theoretische kader van de regeltechniek;
- het abstractievermogen om de werking van de geautomatiseerde regelsystemen te doorzien en te begrijpen.
- Dit was hem slechts in abstracte modellen en instructies overgedragen in een leerstijl die niet bij hem paste.
- De visie op zijn werk (de oude beelden en de daarmee verbonden emoties wat betreft wat goed en niet goed was aan het product en productieproces).
- De kwaliteitsperceptie.

Uit dit voorbeeld blijkt dus dat we vakmanschap niet als een los element moeten bekijken en de verbanden met de overige elementen in het profiel steeds in het oog moeten houden.

Terug naar vakmanschap. De competentie vakmanschap staat in het rijtje van kennis, waarbij de vakkennis gebruiken een vaardigheid – en vooral een attitude – is geworden om de vakkennis aldus via de vakbeoefenaar en vakman/-vrouw tot vakmanschap te maken. Vakmanschap is meesterschap!

Vakkennis, in de zin van reikend naar vakmanschap, heeft bijvoorbeeld te maken met:

- interesse in het vak;
- theorie kunnen opnemen;
- pragmatisme om aan de hand van waarneming kennis praktisch toe te passen;
- probleembetrokkenheid;
- analytisch vermogen;
- probleemhantering;
- gedaan werk analyseren/reflecteren op wat je ziet en ermee doet;
- innoveren (nieuwe kansen zien);
- leren van je ervaringen;
- doordenken;
- abstractievermogen/generaliseren, deduceren.

Metten op welk niveau en welke vakbreedte een gecoachte zich bevindt, heeft dus te maken met de vakkennis en hoe de gecoachte deze hanteert in de context waarin hij deze moet toepassen. Degene die de meting/diagnose uitvoert, stuit hier op een probleem: hoe kun je deze context begrijpen als je zelf weinig of geen zicht hebt op het vak en de context? Onze ervaring is dat degene die dit vaststelt, heel ver komt als hij zelf deze ervaringswereld van de werkomgeving heeft ontmoet en zich daarin heeft verdiept. Het is niet nodig om het vakmanschap volledig zelf te bezitten. Wel is het nodig om te begrijpen welke kritische factoren het welslagen in de (toekomstige) functie bepalen en om gesprekspartner van de gecoachte te kunnen zijn.

Anderzijds is er een mogelijk probleem als degene die de meting/diagnose uitvoert, zelf een superspecialist of vakman is. Want vaak heeft hij dan te maken met barrières:

- Hij kan zich vaak niet goed meer inleven in de situatie waarin hij zelf deze kennis niet op het gewenste niveau had: alles wat hij doorziet, is simpel en vanzelfsprekend geworden. Hij snapt niet meer waarom de ander het niet ziet. Dat voelt aan als: het is een sukkel die dat niet ziet!
- Hij gebruikt de eigen ontdekkingsweg als enige weg om de ander mee te nemen in het leerproces. De leerstijl kan dan niet passen.

2. Welke stappen moeten gezet worden om iemand te coachen van een 2, 2½ naar een 3?

- a. In dit geval weten we dat het coachingstraject van een 2 naar een 3 in eerste instantie vooral een opleidingsweg is. Het gaat om nieuwe kennis en inzichten verkrijgen.
- b. De gecoachte moet de wil en discipline bezitten om zich in de nieuwe kennis te verdiepen. Er moet altijd weerstand worden overwonnen om het nieuwe te willen opnemen: het kost altijd moeite. Een nieuwsgierig en geïnteresseerd mens gaat dat vanzelfsprekend veel makkelijker af dan iemand die denkt dat het hem zonder de nieuwe kennis ook wel lukt de functie te vervullen. Minstens moet het inzicht bestaan dat de kennis nodig is om meer vakmanschap te verwerven. Vaak zie je dat mensen altijd wel leren, maar dat ze soms makkelijker leren om de moeilijke kennis te omzeilen dan de kennis meester te worden!
- c. De gecoachte die al jaren in het vak zit en zich in zijn vakmanschap niet heeft ontwikkeld, geeft daarmee vaak aan dat het leren een probleem kan zijn. Maar het probleem kan ook ergens anders liggen:
 - in het reflecteren;
 - een gebrek aan motivatie;
 - geen abstractievermogen om de nieuwe kennis zinvol op te nemen;
 - een daad van protest of aanpassing aan een situatie (bijvoorbeeld: de chef wijst alle lering af of controleert alles, zodat de ander zorgt dat fouten gemaakt blijven worden, anders heeft de chef geen succes; dan kunnen mensen zichzelf of de omgeving foppen).
- d. Stel met de gecoachte de doelen. Beschrijf deze zo mogelijk in termen van kennis (weten, begrijpen, kunnen hanteren) en gedrag (wat te doen in een bepaalde situatie?).

- e. Zet de stappen uit waarmee deze te realiseren zijn. Bijvoorbeeld:
- Geef aan waar de kennis te vinden is of vraag de gecoachte deze eerst op te zoeken (instructies, handboeken, literatuur, internetadressen) alvorens aan de slag te gaan.
 - Geef voorbeelden of laat iemand meewerken met een persoon die het vak verstaat ('afkijken van het vak').
 - Laat de gecoachte tijdens zijn werk aantekeningen maken in een logboek: waarnemingen, vragen, zaken die hem opvallen. Vraag de gecoachte daarover ook zelf na te denken en de belangrijke punten te bespreken in een gezamenlijk gesprek met de coach (en/of opdrachtgever) over de ervaringen in de afgelopen periode.
 - De SMART-logboeken zijn een fantastisch hulpmiddel in het leerproces.
 - Geef de gecoachte de gelegenheid veel te (be)oefenen. Als dat goed gaat: herhaling is een goede leermeester. Gaat het niet goed: stop tijdig, anders leert de gecoachte de onjuiste kennis/vaardigheid tot een gewoonte te maken.
 - Maak onderscheid tussen aan- en afleren. Aanleren gebeurt via interesse, aanmoediging en beloning. Afleren kan door zelfreflectie: in het gewoontepatroon de plek zoeken waar de verkeerde aanpak begint en het inzicht nog ontbreekt.
- f. Doe zelf waarnemingen in de praktijk en zie hoe de gecoachte de kennis toepast. Geef geen commentaar ter plekke in het bijzijn van anderen, maar neem de tijd voor gezamenlijke reflectie en evaluatie.
- g. Spreek dus van tijd tot tijd af om te zien hoever het leerproces gevorderd is en welke vragen en onzekerheden er zijn. Stel liever vragen, geef niet college (de geleide ontdekkingsweg). Dat vergroot het zelfvertrouwen van de gecoachte.
- h. Vier de successen en leer de gecoachte te leren van de situaties waarin het beter kan.
- i. Bouw de lering op. Eerst de meest voorkomende kennis, die direct toepasbaar is en de ander stimuleert en zekerheid biedt. Later pas de bijzondere gevallen en de complicaties in het vak, dus pas als men vertrouwd is geraakt met de meest voorkomende kennissituaties in het vak.

3. De gecoachte coachen van een 3 naar ...

We hebben hier te maken met een gecoachte die in 80% van de gevallen op

een vanzelfsprekende manier zijn werk vakmatig goed en vanzelfsprekend uitvoert. De aandacht is bij het werk en bij de context van het werk. In circa 20% van de gevallen moet de gecoachte zich dan afvragen: hé, hoe zit dit eigenlijk? Ineens moet hij met volle aandacht en concentratie met de gedachte en handeling zelf bezig zijn en moet hij zaken nazoeken en soms ontdekken dat hij er niet zelfstandig uit komt.

Wat staat je als coach te doen met iemand die goed doorheeft wat nodig is om het werk goed en tijdig af te leveren, maar nog kennis of vaardigheden tekort komt? Ook nu geldt weer dat de analyse moet aangeven waarvoor de gecoachte coaching moet ontvangen in het belang van zijn ontwikkeling, functie-uitoefening en organisatie.

Nu gelden weer dezelfde stappen die we al eerder hebben beschreven:

- a. Was het zo dat in de fase van 2 naar 3 de coach nogal sturend moest zijn, in deze fase is het juist andersom. Naarmate de gecoachte groeit, zal hij steeds meer zelf aan het stuur moeten staan.
- b. Laat de gecoachte op basis van de analyse en het functieprofiel zelf aangeven waaraan hij wil werken en waarom. Houd vanaf het prille begin ook rekening met het focussen op de elementen die voor de gecoachte en klant het snelst winst opleveren.
- c. Hanteer als het even kan de SMART-methodiek: van informatie via communicatie naar mobilisatie (zie hoofdstuk 9.9).
- d. Laat de gecoachte een plan de campagne voorleggen voor de verschillende te zetten stappen en de rol van de coach daarin.
- e. Ga met de gecoachte na wat hiervan de consequenties kunnen zijn (vooren nadelen) en leer de gecoachte – indien noodzakelijk – nadenken over alternatieven.
- f. Stem het traject en de evaluatiemomenten verder af met de opdrachtgever.
- g. Bekijk in het geval van specifiekere kennis en vaardigheden samen met de gecoachte of jij de geschikte coach bent in dit stadium en/of jullie de gewenste expertise al dan niet intern/extern moeten inhuren. Uiteraard weer altijd na overleg met de opdrachtgever.
- h. In de praktijk heeft SMART ons geleerd dat naarmate de visie van de gecoachte steeds sterker wordt, hij van daaruit beter verder vorm kan geven aan zijn doelstellingen en daarin anderen kan meenemen. Maar ook om

meer gebruik te maken van de expertise die vaak binnen handbereik in de organisatie aanwezig is.

- i. Dit proces ondersteunen om de gecoachte feedback te laten vragen bij interne en externe klanten. Eventueel aangevuld met cursussen/trainingen op dit terrein om hem meer kennis en inzicht te geven, want dat kan hem helpen in het groeiproces.
- j. De coach moet er mede voor zorgen dat de gecoachte in toenemende mate zijn eigen stijl ontwikkelt binnen de mogelijkheden van de organisatie.

Als de coach zijn werk goed doet, gaat hij de functie van praatpaal vervullen. De rol van mentor/sponsor kan dan tijdelijk in deze fase een goede rol zijn. In deze rol ga je met de opdrachtgever na welke ontwikkelingsmogelijkheden er binnen de organisatie zijn en hoe je daaraan eventueel invulling kunt geven.

Het is goed te bedenken dat de gecoachte moet groeien van een goede beroepsbeoefenaar naar een vakman met expertise. Daarbij hoort trots op het vak, maar ook zich openstellen voor vragen van collega's. Niemand leert immers zo goed de achtergrond en basis van zijn vak kennen als degene die het elke keer weer in de praktijk toepast, er van leert en het ook nog kan overbrengen aan anderen. Inde praktijk komt het vaak voor dat de ervaring en vaardigheden niet worden opgeslagen als kennis in het geheugen, maar zijn opgesloten in 'het in de vingers hebben'. Hierdoor wordt het moeilijk overdraagbaar aan anderen. Wanneer de gecoachte het wel opslaat als kennis maar het niet beschikbaar stelt voor anderen, is dat een belangrijk punt voor de coach om dit waar te nemen.

Voor veel vaklieden is het een grote uitdaging om 'de beste van de klas' te willen zijn. En dit te blijven door hun kennis niet vrij te geven, maar die in het eigen hoofd opgeslagen te houden. Zeker iemand die bang is de ratrace met jongeren te verliezen, stelt zich soms op als de zich isolerende vakman. Het is zaak de vakman in zo'n fase belangstelling te laten hebben voor nieuwe ontwikkelingen.

Niet ieder heeft echter een natuurlijke openheid. Het is dus belangrijk om in de bedrijfscultuur in te bouwen dat vakmensen wakker en alert blijven, blijven buffelen aan de vernieuwing en tijdig geschoold worden, zodat ze toch aan het front kunnen blijven. Ook al leert men mogelijk wat minder snel beklommen wordt als weleer.

Zorg dat de gecoachte de reputatie opbouwt van de vakman die anderen tot steun is. Dat is belangrijk, omdat een ouder wordende medewerker juist vanwege zijn ervaring en leeftijd een natuurlijke grondslag kan creëren voor zijn ontwikkeling in het werk naar de rol van begeleider/opleider en coach voor toekomstige vaklieden van het bedrijf.

Communiceren

1. Vooraf

Uitgaande van het feit dat iemand op deze competentie een 2 scoort, staan we allereerst voor de opgave om iemand te begeleiden naar een 3. Hij kent de algemene visie van de organisatie en kan benoemen wat de organisatie verstaat onder communicatie en communicatief zijn. Dit moet omschreven zijn onder de meetlat communicatie.

Wat verstaan we onder communiceren?

Hierover zijn duizenden boeken geschreven. En nog steeds merken we dat vaak niet onder woorden te brengen is wat we hieronder nu eigenlijk verstaan. Wel weten we dat communiceren steeds belangrijker is geworden in de huidige maatschappij. Alles is communicatie. De wereld is een dorp geworden. Engels is de voertaal. Elke communicatiefout die gemaakt wordt op wereldniveau of landelijk niveau, wordt door ieder gezien en gehoord en vaak genadeloos afgestraft. De huidige technologie stelt ons in staat op elk moment met iedereen in de wereld te kunnen communiceren. Hoe je je gedraagt, je kleedt, je uit: alles is communicatie. Je kunt niet meer zonder communiceren.

Wat verstaat de organisatie nu onder communiceren? En wat is nodig voor de functie van de gecoachte?

Hieronder een aantal denkrichtingen:

1. Hebben we het over interne of externe communicatie? Of over beide?
2. Hebben we het over corporatecommunicatie, communicatie van het organisatieonderdeel of communicatie van het individu?
3. Op welk niveau opereert de betrokkene? En op welk niveau moet gecommuniceerd worden?
4. Wat zijn de percepties van de organisatie, de gecoachte en zijn omgeving

met betrekking tot zijn communicatie?

5. Hebben we het over schriftelijke of mondelinge communicatie?
6. Hebben we het over verbale of non-verbale communicatie?
7. Hoe ziet de communicatiestructuur in een organisatie eruit en hoe heeft de gecoachte dit voor zijn verantwoordelijkheidsgebied georganiseerd?
8. Op welke fronten van communicatie constateert men hiaten bij de gecoachte?
9. En welke risico's lopen gecoachte en organisatie als hierin geen verbetering komt?
10. Zijn er oorzaken van de hiaten aan te wijzen? En zijn die zodanig dat daaraan eerst iets moet gebeuren?

2. Welke stappen moeten gezet worden van een 2, 2½ naar een 3 en verder?

- Allereerst moet de coach/assessor bij het assessment zelf aangeven waarom hij de gecoachte een 2, 2½ geeft.
- Heeft het te maken met gebrek aan kennis en/of met gebrek aan inzicht, gevoel of attitude?
- Als hulpmiddel kan men hierbij ook de affiniteitenmeting gebruiken. Men moet dan kijken naar onder andere: innerlijke waarde, oordelen door anderen, zelf oordelen, omgevingsgericht, gedragsgericht, klantgericht, extravert, raadplegen, initiatief nemen richting mensen, anticiperen.
- Blijf hierbij steeds bedenken dat de meetlat bij de affiniteitenmeting uitgaat van een vijfpuntsschaal en die in feite de affiniteit aangeeft.
- Het is zonder meer aan te bevelen samen met de gecoachte (en opdrachtgever) een analyse te maken van het huidige niveau van communiceren en de slag die daarin gemaakt moet worden. Er kunnen ook oorzaken zijn die tijdens het assessment onvoldoende aan de orde zijn geweest en/of niet in de affiniteitenmeting naar voren komen. Bijvoorbeeld: verlegenheid, zaken niet goed kunnen verwoorden, niet goed aanvoelen wat de ander wil/nodig heeft, angst voor de positie van de ander(en).

Wanneer de analyse uitwijst dat qua kennis, vaardigheid en attitude het nodige ontbreekt, moet de coach (samen met de opdrachtgever) nagaan in hoeverre de lacune opgevuld moet worden om acceptabel te zijn voor de opdrachtgever en het uitoefenen van de functie. En in hoeverre dit haalbaar is. We gaan er hier van uit dat het niveau minimaal een 3 moet zijn.

Tips voor het coachen van een 2, 2½ naar een 3:

- a. Stel samen met de gecoachte en opdrachtgever vast waar de angel precies zit.
- b. Heeft het te maken met gebrek aan kennis, ga dan met de gecoachte na hoe hij deze kennis kan opdoen (lever ook zelf de nodige input).
- c. Heeft het te maken met gebrek aan vaardigheden op sommige terreinen, werk dan samen aan het vergroten van deze vaardigheden middels hierop afgestemde oefeningen.
Laat de gecoachte elke gelegenheid te baat nemen om te oefenen. Bereid dit samen voor. Wees – indien mogelijk – zelf aanwezig en geef hem complimenten voor wat hij goed heeft gedaan. En geef tips voor de volgende keer als het om bijvoorbeeld meetings, presentaties of vergaderingen gaat.
- d. Als het om schriftelijke presentaties gaat, neem dan de structuur van de rapporten door. En bekijk samen of het afgestemd is op de doelgroep en of de doelstellingen van de gecoachte gerealiseerd worden.
- e. Betrek zo nodig zijn omgeving bij bijvoorbeeld het evalueren en tips geven.
- f. Wanneer het echt te maken heeft met zijn attitudes, ga dan eerst na waar het vandaan komt en hoe hardnekkig zaken zijn.
- g. Schroom niet om hieraan samen met de gecoachte te werken. Als jij hiervoor niet de geschikte coach bent, zorg dan voor het inhuren van een geschikte expert.
- h. Maak onder alle omstandigheden een stappenplan. Geef de gecoachte huiswerk op om tussen de coachingssessies door te kunnen oefenen, check de vorderingen en stel eventueel aan de hand van de resultaten het plan bij.

3. Hoe iemand te coachen van een 3 naar..?

- a. Allereerst zijn de basiskennis en ervaring aanwezig, anders had de gecoachte nooit van de assessor een 3 ontvangen of was hij door de coaching niet op dit niveau aanbeland. Ook zit het dan met de attitude goed.
- b. In de praktijk kan meer kennis en ervaring nodig zijn om door te groeien. Ook hierbij krijgen we dan te maken met de vraag welke kennis en ervaring ontbreken en hoe dit binnen of buiten de organisatie is te verwezenlijken. Kijk hierbij bij wie of waar in de organisatie de benodigde kennis wel aanwezig is. En of er voldoende coachingscapaciteit binnen de organisatie is om de gecoachte de kennis én ervaring te laten opdoen.
- c. Laat de gecoachte ook zelf naar oplossingen zoeken en deze leren bespreken met de opdrachtgever.

- d. Zoek met de gecoachte naar de elementen die hem uitdagen om zelf initiatieven te nemen en zijn eigen communicatiecoachingspad uit te zetten.
- e. Word meer en meer de praatpaal en steeds minder de coach.

Samenwerken

1. Vooraf

Wanneer iemand maar een 2 of 2½ haalt voor samenwerken, is er iets aan de hand. Afhankelijk van zijn functie kan dit meer of minder grote consequenties hebben. Het geeft zonder meer aan dat we te maken hebben met iemand die het nut van samenwerken niet of nauwelijks inziet of dat qua attitude of vaardigheid onvoldoende in zich heeft.

Zoals bij het onderdeel communiceren is aangegeven, zijn we in een maatschappij terechtgekomen die veel complexer is dan ooit tevoren. Steeds meer wordt van de functionaris verwacht dat hij meedenkt met anderen en meewerkt om zaken voor elkaar te krijgen. Door de toegenomen complexiteit, de snelheid waarmee dingen moeten gebeuren en de expertise die daarmee vaak gemoeid is, is het ondenkbaar geworden dat iedere functionaris een eiland op zichzelf is. In toenemende mate zijn we afhankelijk van elkaar geworden om topprestaties te kunnen leveren.

Voordat we de gecoachte kunnen ondersteunen bij het groeien naar een 3 of meer, is het noodzakelijk dat we een gedegen analyse maken. Wat verstaat de organisatie onder samenwerken? En waarom en in welke mate is dat voor de functionaris belangrijk?

1. Welke definitie hanteert de organisatie voor de term 'samenwerken'? Is dat een van de kernwaarden van de organisatie? Zo ja, waarom?
2. Welke positie heeft de gecoachte in de organisatie? En met wie moet hij zonder meer samenwerken?
3. Ga na in welke mate de gecoachte doorheeft hoe belangrijk samenwerken voor hem, zijn functie en de organisatie is. Houd hierbij rekening met intern en extern samenwerken. Beide kunnen andere vaardigheden en attitudes vergen van de gecoachte.
4. Wat maakt dat de gecoachte onvoldoende samenwerkt met derden? Heeft het te maken met:

- Ik doe graag alles zelf en wil zaken graag zelf ontdekken en me die eigen maken.
- Als ik het zelf doe. ben ik sneller.
- Ze moeten het doen zoals ik het wil.
- Ik sta er niet altijd bij stil.
- Ik durf het een ander niet te vragen. Ze hebben het altijd zo druk.
- Ik weet niet hoe ik moet samenwerken.
- Ik begrijp ze niet, ze spreken een andere taal, ik voel me er niet bij thuis.

De vraag die je je als coach in deze dient te stellen is: In welke mate kan de gecoachte zelf werken aan meer samenwerken met derden? En in welke mate heeft hij hierbij ondersteuning nodig aan de hand van de antwoorden op de gestelde vragen zoals hierboven omschreven.

2. Hoe coachen we iemand van een 2, 2½ naar een 3?

- De eerste stap is uiteraard weer de analyse. Deze maak je met de gecoachte en, indien nodig, met de opdrachtgever.
- De gecoachte moet zich in eerste instantie bewust zijn van de noodzaak om samen te werken. En hij moet weten welke consequenties het op de korte en langere termijn heeft wanneer hij dit niet gaat doen zoals de organisatie dat graag ziet.
- Zolang de betrokkene daarvan niet overtuigd is of is te overtuigen, sta je te trekken aan een dood paard. De opdrachtgever inschakelen en het deze laten uitspreken, kan een helende werking hebben. Wanneer de gecoachte dan nog steeds vasthoudt aan zijn 'eigen inzichten', is het aan de organisatie om gepaste maatregelen te nemen.
- Wanneer de noodzaak voor de gecoachte helder is, kun je de mogelijke blokkades gaan slechten.
- Het is aan te bevelen hierbij zo gestructureerd mogelijk te werken:
 - a. Maak samen de analyse nog eens.
 - b. Zet samen de doelen uit die je wilt bereiken binnen welke tijd.
 - c. Zet samen de stappen uit die je daarvoor moet zetten.
 - d. Bedenk samen welke ondersteuning de gecoachte nodig heeft en van wie.
 - e. Wees daarbij heel creatief en durf van de gebaande wegen af te wijken.
 - f. Zorg ervoor dat je na elke stap het proces en de resultaten evalueert.
 - g. Stel het proces zo nodig bij.

- h. Bekijk in hoeverre het helpt de gecoachte met de kennis en expertise van een derde extra te ondersteunen.
- i. Zorg ook voor feedback van derden. Blijf sturen op meer zelfwerkzaamheid van de gecoachte.

3. Hoe iemand coachen van een 3 naar..?

De gecoachte heeft een 3 of meer voor samenwerken. Dit betekent dat de basis zonder meer aanwezig is. Maar gelet op zijn functie is het aan te bevelen hieraan samen verder te werken.

- a. In de praktijk komt het voor dat het nog niet bezitten van voldoende kennis, vaardigheid en ervaring voor velen een rem kan zijn op samenwerken. Bijvoorbeeld:
 - Schrikt de gecoachte er nog van terug om te participeren in een hoger gremium?
 - Durft hij nog net niet de eerste stappen richting de ander te zetten?
 - Is hij hierin nog te afwachtend?
 - Weet hij nog niet de juiste snaar te raken bij zijn medewerkers om hen samenwerkingsgerichter te maken?
 - Spreekt hij zijn medewerkers hierop voldoende aan?
 - Geeft hij zelf wel voldoende het voorbeeld?
- b. Aan de hand van de analyse kun je nu weer een gericht plan met de gecoachte en opdrachtgever maken.
- c. Het feit dat iemand al de basis had, maakt dat je nu ook optimaal kunt gebruikmaken van de scores in de affiniteitenmeting die te maken hebben met samenwerken. Een aantal van die scores is al onder 3a genoemd. Maar als iemand beschikt over extra eigenschappen (zoals commercieel, extravert, empathisch, klantgericht of ondernemend), betekent dat dat er voldoende potentieel aanwezig is om door te groeien naar een 3,5 of zelfs een 4.
- d. Wanneer de gecoachte het fijn vindt om collega's mee te nemen in het proces van samenwerken en hen hierbij wil ondersteunen, groeit hij door naar een 5.
- e. De te volgen stappen die ook onder 2 beschreven staan, kun je nu opnieuw toepassen, met dien verstande dat je het initiatief moet leggen bij de gecoachte. Je zit nu meer in de rol van praatpaal/sponsor en niet meer in de rol van trekker.

- f. Op deze manier leer je de gecoachte een aantal zaken tegelijkertijd:
1. Analyseren.
 2. Vooruitzien.
 3. Rekening houden met interne en externe samenwerkingswensen.
 4. Conclusies trekken.
 5. Initiatief nemen om samen te werken met anderen.
 6. SMART-doelen stellen.
 7. Risico's leren inschatten.
 8. Zaken onderbouwen.
 9. Prioriteiten stellen en keuzes maken.
 10. Voortdurend communiceren met de opdrachtgever.
 11. Vorm geven aan de uitvoering.
 12. Successen leren boeken en delen.

Bijlage IV.a: Vragenlijst voor het bepalen van de dominante leerstijl

Doel

Deze vragenlijst is zo ontworpen dat u aan de hand hiervan de leerstijl kunt vaststellen die u het meest gewend bent te gebruiken. Al jaren heeft u waarschijnlijk gewoonten ontwikkeld die u hebben geholpen meer voordeel te halen uit opgedane ervaringen. Vermoedelijk bent u zich hiervan niet sterk bewust. Deze vragenlijst is een goed hulpmiddel om te achterhalen aan welke leerstijl u de voorkeur geeft. Wanneer u dit weet, kunt u beter de leersituaties scheppen die het best passen bij uw stijl. Of kunt u, indien gewenst, gericht werken aan een leerstijl die effectiever is dan wat u zich tot nu toe zelf heeft aangeleerd.

Aanwijzingen

- Voor het invullen van de vragenlijst geldt geen tijdslimiet.
- Waarschijnlijk kost het invullen van de vragenlijst circa vijftien minuten.
- De nauwkeurigheid van de resultaten hangt af van de mate waarin u eerlijk tegenover uzelf kunt zijn. Er zijn geen goede of foute antwoorden.
- Als u het meer eens dan oneens bent met de stelling, moet u dat aangeven met een V-teken.
- Als u het meer oneens dan eens bent met de stelling, moet u dat aangeven met een X-teken.
- Let erop dat u bij elke stelling altijd een V-teken of X-teken zet.

Vragenlijst

- ☐ 1. Ik heb een sterk besef van wat juist en onjuist, goed en slecht is.
- ☐ 2. Ik handel vaak impulsief (dus zonder vooraf de mogelijke gevolgen na te gaan).
- ☐ 3. Ik heb de neiging problemen op te lossen door gebruik te maken van een stapsgewijze benadering.

- ☐ 4. Ik ben van mening dat formele procedures en werkwijzen mensen onnodig beperken.
- ☐ 5. Ik sta erom bekend helder en duidelijk te zeggen wat ik denk.
- ☐ 6. Ik merk vaak dat acties gebaseerd op intuïtie even geldig zijn als acties gebaseerd op zorgvuldige overweging en analyse.
- ☐ 7. Ik houd ervan te werken in een situatie waarin ik de tijd heb me goed voor te bereiden en de uitvoering rustig te verzorgen.
- ☐ 8. Regelmatig ga ik bij mensen na van welke fundamentele aannamen men eigenlijk uitgaat.
- ☐ 9. Waar het vooral om gaat, is of het in de praktijk toepasbaar is en werkt.
- ☐ 10. Ik probeer altijd nieuwe ervaringen op te doen.
- ☐ 11. Als ik iets hoor over een nieuw idee of nieuwe aanpak, ga ik direct aan de slag om dat/die in mijn eigen werk toe te passen.
- ☐ 12. Ik ben er sterk op gericht mijn zelfdiscipline te handhaven als het gaat om letten op mijn lijn, regelmatig bewegen, een vaste werkroutine aanhouden, et cetera.
- ☐ 13. Ik stel er eer in mijn werk grondig te doen.
- ☐ 14. Ik kan het best overweg met mensen die logisch denken en analytisch georiënteerd zijn en minder goed met spontane gevoelsmensen.
- ☐ 15. Ik interpreteer zorgvuldig mij bekende feiten en data en vermijd overhaaste conclusies trekken.
- ☐ 16. Ik houd ervan een besluit weloverwogen te nemen na het afwegen van vele alternatieven.

- ☐ 17. Ik voel me meer aangetrokken tot oorspronkelijke, ongebruikelijke ideeën dan tot ideeën die hun nut in de praktijk al bewezen hebben.
- ☐ 18. Ik houd niet van wanordelijke zaken en geef de voorkeur aan zaken in een coherent patroon inpassen.
- ☐ 19. Ik houd me aan de gegeven procedures en instructies zolang ik dat beschouw als een handige manier om mijn zaken voor elkaar te krijgen.
- ☐ 20. Ik houd ervan mijn activiteiten te toetsen aan algemene principes.
- ☐ 21. In discussies houd ik ervan direct ter zake te komen.
- ☐ 22. Ik neig ertoe tijdens mijn werk de relaties met mensen afstandelijk en formeel te houden.
- ☐ 23. Ik zoek altijd de uitdaging om iets nieuws of anders aan te pakken.
- ☐ 24. Ik geniet van spontane mensen die veel lachen tijdens het werk.
- ☐ 25. Ik besteed veel aandacht aan details voordat ik conclusies trek.
- ☐ 26. Ik vind het moeilijk om zomaar ideeën te opperen.
- ☐ 27. Ik ben een voorstander van direct ter zake komen.
- ☐ 28. Ik vermijd het te snel mijn conclusies te trekken.
- ☐ 29. Ik geef er de voorkeur aan om van zoveel mogelijk kanten mijn informatie te verkrijgen: hoe meer gegevens ik ter beschikking heb om mijn gedachten vorm te geven, hoe beter.
- ☐ 30. Oppervlakkige mensen die de zaken niet serieus genoeg nemen, wekken bij mij vaak irritatie op.

- ☐ 31. Ik luister altijd eerst naar hoe anderen erover denken voordat ik mij verbind aan een standpunt.
- ☐ 32. Ik neig ertoe anderen te tonen hoe ik me voel in een situatie.
- ☐ 33. In discussies houd ik ervan de veranderingen in de opstelling van de andere gespreksdeelnemers gade te slaan.
- ☐ 34. Ik geef er de voorkeur aan op gebeurtenissen spontaan te reageren en me flexibel op te stellen in plaats van vooraf een bepaalde koers uit te stippelen.
- ☐ 35. Ik voel me aangetrokken door technieken/systemen, zoals netwerk planning, stroommodellen en blokjesplanning.
- ☐ 36. Ik heb een hekel aan mijn werk afraffelen om op tijd klaar te komen.
- ☐ 37. Ik ben gewend de ideeën van mensen te beoordelen op haalbaarheid.
- ☐ 38. Rustige, bedachtzame mensen maken me kregel.
- ☐ 39. Ik erger me vaak aan mensen die zaken willen overhaasten.
- ☐ 40. Pluk de dag, dat is beter dan aan het verleden of de toekomst te denken.
- ☐ 41. Ik denk dat besluiten gebaseerd op een goede analyse van alle informatie, beter zijn dan besluiten gebaseerd op intuïtie.
- ☐ 42. Ik ben meer een perfectionist.
- ☐ 43. In discussies kom ik vaak met zeer veel ideeën op de proppen.
- ☐ 44. In vergaderingen breng ik praktische en realistische ideeën naar voren.
- ☐ 45. In de regel zijn voorschriften er om overtreden te worden.

- ☐ 46. Ik geef de voorkeur aan even afstand nemen van een situatie en alle mogelijkheden te bezien.
- ☐ 47. Ik zie vaak inconsistenties en zwakke plekken in de argumentatie van anderen.
- ☐ 48. Doorgaans spreek ik meer dan dat ik luister.
- ☐ 49. Ik zie vaak betere, praktischere manieren om zaken voor elkaar te krijgen.
- ☐ 50. Ik ben van mening dat geschreven rapporten kort en ter zake moeten zijn.
- ☐ 51. Ik ben ervan overtuigd dat je met rationeel-logisch denken het verst komt.
- ☐ 52. Ik neig er meer toe specifieke punten met mensen te bespreken dan me te begeven in gezellig gepraat.
- ☐ 53. Ik houd ervan als mensen zaken meer realistisch dan theoretisch benaderen.
- ☐ 54. In discussies word ik ongeduldig als mensen irrelevante zaken aansnijden of zijpaden inslaan.
- ☐ 55. Als ik een rapport moet schrijven, maak ik meestal een aantal kladjes voordat ik de uiteindelijke versie schrijf.
- ☐ 56. Ik probeer altijd eerst de dingen uit om te zien of de oplossingen in de praktijk werken.
- ☐ 57. Ik ben erop gespitst antwoorden op vraagstukken te vinden door een logische aanpak.
- ☐ 58. Ik houd ervan degene te zijn die veel zegt.

- ☐ 59. In discussies merk ik dat ik vaak diegene ben die realistisch is, mensen bij het onderwerp terugbreng en voorkom dat er wilde speculaties ontstaan.
- ☐ 60. Ik houd ervan veel alternatieven naast elkaar te zetten voordat ik tot een besluit kom.
- ☐ 61. In discussies merk ik dat ik me vaak het minst door mijn gevoelens laat meeslepen en objectief ben.
- ☐ 62. In discussies ben ik geneigd me meer op de achtergrond te houden dan de leiding te nemen en het meest aan het woord te zijn.
- ☐ 63. Ik houd ervan een relatie te leggen tussen wat ik nu doe en het beeld van de resultaten die ik bereiken wil op langere termijn.
- ☐ 64. Als zaken verkeerd aflopen, ben ik blij een ervaring rijker te zijn en het van me af te kunnen zetten.
- ☐ 65. Ik heb de neiging wilde, spontane ideeën als niet praktisch te verwerpen.
- ☐ 66. Het is het best alles goed te overdenken voordat je wat doet.
- ☐ 67. Doorgaans luister ik meer dan dat ik spreek.
- ☐ 68. Ik heb moeite met mensen die een logische benadering slecht kunnen accepteren.
- ☐ 69. Meestal ben ik ervan overtuigd dat het doel de middelen heiligt.
- ☐ 70. Het kan me niet schelen de gevoelens van mensen te kwetsen, zolang het werk erdoor tot stand kan komen.
- ☐ 71. Ik houd er niet van op specifieke doelstellingen en plannen vastgepind te worden.

- ☐ 72. Gewoonlijk ben ik een van de mensen die leven in de brouwerij brengen.
- ☐ 73. Ik doe alles wat nuttig is om het werk gedaan te krijgen.
- ☐ 74. Methodisch monnikenwerk gaat me snel vervelen.
- ☐ 75. Ik zoek altijd naar uitgangspunten, principes en theorieën die zaken en gebeurtenissen kunnen verklaren.
- ☐ 76. Ik ben er altijd op uit te weten te komen wat mensen denken.
- ☐ 77. Ik houd ervan als vergaderingen ordelijk verlopen en men zich bijvoorbeeld houdt aan de agenda.
- ☐ 78. Ik richt me duidelijk op de subjectieve kant van zaken en houd van kwesties die tweeslachtige trekken vertonen.
- ☐ 79. Ik houd van het dramatische van een crisissituatie en vind dat opwindend.
- ☐ 80. Mensen vinden vaak dat ik ongevoelig ben voor wat er in hen omgaat.

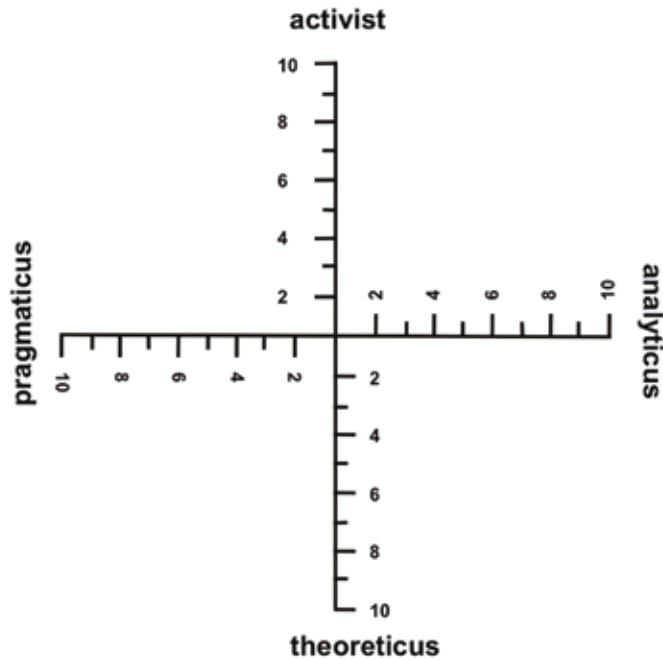
Bijlage IV.b: Scorelijst met betrekking tot het bepalen van de dominante leerstijl

Interpretatie van de scores

Scoor een punt voor ieder item dat u een V-teken heeft gegeven. Er worden geen punten gegeven voor de items die u van een X-teken heeft voorzien. Geef op onderstaande lijst aan welke items door u van een V-teken zijn voorzien:

Item punt	Item punt	Item punt	Item punt
2	7	1	5
4	13	3	9
6	15	8	11
10	16	12	19
17	25	14	21
23	28	18	27
24	29	20	35
32	31	22	37
34	33	26	44
38	36	30	49
40	39	42	50
43	41	47	53
45	46	51	54
48	52	57	56
58	55	61	59
64	60	63	65
71	62	68	69
72	66	75	70
74	67	77	73
79	76	78	80
-----	-----	-----	-----
activist	analyticus	theoreticus	pragmaticus

Verwerk de totalen in het kruis dat gevoerd wordt door de vier leerstijlen:



Naar: Kolb

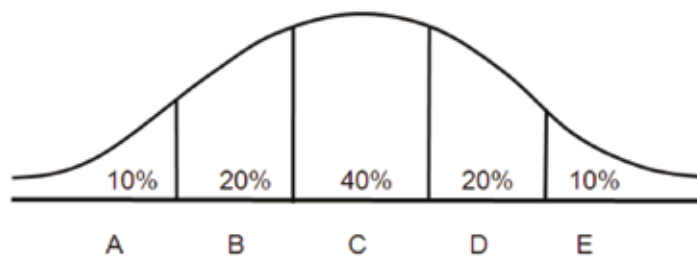
Aangezien de maximum score voor iedere stijl 20 is, zou u op het eerste gezicht kunnen concluderen dat de hoogste van de vier scores een indicatie is voor de dominante leerstijl.

Dit is echter niet algemeen waar: u dient uw score te ijken.

Op basis van de ervaringen zijn er verdelingen gevonden over de groepen mensen die de lijst hebben ingevuld.

Hierbij is de volgende groepsverdeling aangehouden:

- groep A: 10% van de mensen met de hoogste score.
- groep B: de volgende 20% van de mensen.
- groep C: 40% van de mensen die gemiddeld scoren.
- groep D: de volgende 20% van de mensen.
- groep E: 10% van de mensen die het laagste scoren.



	A Zeer sterke voorkeur	B Sterke voorkeur	C Gemiddelde voorkeur	D Lage voorkeur	E Zeer lage voorkeur
Activist	23-20	11-12	7-10 gem. 9,3	4-6	0-3
Analyticus	18-20	15-17	12-14 gem. 13,6	9-11	0-8
Theoreticus	16-20	14-15	11-13 gem. 12,5	8-10	0-7
Pragmaticus	17-20	15-16	12-14 gem. 13,7	9-11	0-8

Analyse

Wanneer u conclusies trekt kunnen deze naar twee richtingen een uitwerking hebben:

- a. U bent tevreden met uw leerstijl en zoekt derhalve leersituaties op die u in staat stellen het meeste profijt te trekken uit de ervaringen.
- b. U vindt uw leerstijl onevenwichtig en wilt uzelf leren beter te leren.

In het laatste geval is een handige methode in uw lijst na te gaan welke uitspraken u van een X-teken heeft voorzien.

Deze uitspraken kunt u toetsen op:

- A. Een situatie die u altijd sterk ontloopt.
- B. Een situatie die u wel eens toepast.

Opstellen van een veranderingsplan

De situaties onder A. voortaan anders aanpakken is het moeilijkst. Kiest u voor een aanpak stel dan prioriteiten en beperk uw leerstijlveranderingsplan tot maximaal drie beoogde wijzigingen.

Vraag u af waarom u de situaties ontloopt en verzin na deze analyse een aanpak die rekening houdt met optredende blokkades en gewoontes die realistisch is en niet vrijblijvend.

Bijlage IV.c: Voorbeeld uit de affiniteitstest met betrekking tot de dominante leerstijlen

Smart Group	Leerstijl
Naam: A. Tuinman	datum
LEERSTIJL, ofwel een oriëntatie op	
4,0 Willen weten	Het nieuwsgierig zijn en op het van alles willen weten en kennen
2,9 Activist	Het experimenteren en op het zich richten op het hier en nu. U zoekt de spanning op van de (directe) actie
4,2 Analyticus	Het wikken en wegen en op het zich uitgebreid informeren. U houdt afstand en u neemt de tijd om te kiezen en te beslissen.
3,4 Theoreticus	De relaties met de bestaande kennis en op de onderlinge samenhang. U redeneert logisch en controleert of checkt alles stap voor stap
3,8 Pragmaticus	Ideeën en technieken om (direct toe te passen). U redeneert vanuit de praktijk en u probeert zaken uit

Indicaties van het leergedrag: Het coachen van de kandidaat en het gericht zijn op ...

Van fouten leren	... op het zelf opdoen van ervaringen – coachend coachen					(Diverging)
Pragmaticus	5	4	3	2	1	
Analyticus	5	4	3	2	1	
Optimisme	5	4	3	2	1	Score
Flexibel werken	5	4	3	2	1	Score

Kennis onderzoeken	... op het zelf gericht verwerven van kennis – directief coachen					(Assimilating)
Analyticus	5	4	3	2	1	
Theoreticus	5	4	3	2	1	
Raadplegen	5	4	3	2	1	Score
Omgevingsgericht	5	4	3	2	1	Score

Doelgericht onderzoeken	... op het zelf organiseren van doelgerichte acties – delegerend coachen					(Converging)
Theoreticus	5	4	3	2	1	
Activist	5	4	3	2	1	
Anticiperen	5	4	3	2	1	Score
Resultaatgericht	5	4	3	2	1	Score

Onderweg ondervinden	... op het zelf ontwikkelen van vaardigheden – ondersteunend coachen					(Accommodating)
Activist	5	4	3	2	1	
Pragmaticus	5	4	3	2	1	
Invloed nemen	5	4	3	2	1	Score
Zelfstandig werkend	5	4	3	2	1	Score

Lever niet, sterk aanwezig	Afwesig, niet aanwezig	Afwesig	Sterk aanwezig	Zeer sterk aanwezig
1,0 – 1,6	1,7 – 2,5	2,6 – 3,4	3,5 – 4,3	4,4 – 5,0

	Waarnemen en Interpretëren	Motiveren	Mentoren
Vaardigheid	Gericht waarnemen, door te letten op zowel verbale als non-verbale signalen. Juist interpreteren door eigen (subjectieve) waarneming te toetsen op juistheid bij medewerker.	Motivatie komt van Binnenuit. De coach kan mensen dus niet motiveren, maar wel hun motivatie stimuleren en beïnvloeden. Uitdaging, promotie, erkenning, ontwikkelingsmogelijkheden en werkplezier, enz. zijn factoren die motivatie beïnvloeden.	Als oudere, ervaren collega kunt u de mentor zijn van de jonge medewerker. Belangrijk is het realiseren van een vertrouwensrelatie.
Wanneer toepassen	In alle coachings-gesprekken.	Bij weinig bereidheid om het functioneren te verbeteren. Geen uitdaging zien.	Voor jonge, beginnende en onervaren medewerker.
Hoe	Letten op verbale en non-verbale signalen. Toetsen eigen waarneming. Open, geen oordelende manier van communiceren.	Enthousiast. Positief.	Scheppen van Vertrouwen. Geven praktische tips.
Waartoe	Inzicht in probleem krijgen.	Beter presteren. Meer plezier in het werk.	Bijbrengen kennis en aanleren vaardigheden
Benodigde kwaliteiten coach	Bewust zijn van subjectieve waarneming en oppikken van non-verbale signalen. Luisteren, samenvatten.	Overtuiging hebben en uitstralen dat mensen te motiveren zijn. Juiste prikkels weten te vinden en te geven.	Adviseren op basis van opgebouwde praktijkkennis en ervaring. Wekken van vertrouwen. Luisteren.

Bijlage V: Coachingsvaardigheden, hoe en wat

Modelleren	Confronteren en Spiegelen	Counselen	Deelgenoot zijn en Samenwerken	Probleem-oplossend denken
Het goede voorbeeld geven. De coach doet voor hoe probleem kan worden opgelost, de gecoachte kijkt, luistert, doet na en probeert zijn eigen manier te vinden.	Iemand confronteren met ingesleten gedragspatronen, onderliggende veronderstellingen, onbewuste houdingen en dieper liggende normen en waarden.	Bespreikbaar maken van problemen op empathische manier en helpen de problemen op te lossen.	Lijkt op counsellen. Medewerker stimuleren om zelf tot een oplossing te komen.	Systematische aanpak van problemen. Probleem verkennen, probleemeigenaar benoemen, wat zijn de oorzaken en gevolgen, wat is er aan te doen?
Voor specifieke groepen (mobiliteit). Bij het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden.	Bij weinig bereidheid om functioneren te verbeteren. Niet voldoen aan de verwachtingen, zich niet aan de afspraken houden.	Bij vergroting van zelfsturing, zelfvertrouwen. Bij een probleem.	Bij nieuwe functie, taken of verantwoordelijkheden. Bij kort en eenvoudig aangeven van verbeteringen.	In de meeste coachingsgesprekken bruikbaar.
Gestructureerde aanpak: · instrueren; · stimuleren; · observeren; · feedback geven; · laten herhalen.	Positief. Opbouwend. Geconcentreerd op de noodzaak een beslissing te nemen.	Empatisch. 2-zijdige communicatie. Nadruk op probleem oplossen.	Bemoedigend, enthousiast.	Geïnspireerd, integer.
Bijbrengen van kennis.	Inzicht in probleem krijgen.	Vergroten verantwoordelijkheid en zelfsturing, hernieuwde motivatie	Vergroten probleem-oplossend vermogen. Vergroten zelfvertrouwen.	Komen tot nieuwe inzichten, nieuwe overtuigingen.
Kan goede voorbeeld geven.	Geven van directe en bruikbare feedback. Vermogen tot het opbouwend geven en ontvangen van kritiek.	Luisteren, samenvatten, doorvragen, waarnemen. Vermogen tot aanpakken van het probleem (daadkracht).	Deskundigheid en vermogen tot advisering en procesbegeleiding.	Confronteren. Counselen. Probleem aanpakken. Participeren, deelgenoot zijn.

LITERATUUR

- Berkel, Renske van (2002). *Coachen met het enneagram*. Deventer: Kluwer.
- Cornelis, Arnold (2000). *Logica van het gevoel*. Amsterdam: Boom.
- Engel, Alex J. (2009). *Coaching basics*, 3^e druk. Deventer: Life university.
- Engel, Alex J. (2009). *Mental coaching*, 3^e druk. Deventer: Life University.
- Engel, Alex. J. (2009). *Transformational coaching*, 3^e druk. Deventer: Life University.
- Giliam, Alfons (2005 - 2009). *Uit curriculum van de Beroepsopleiding tot Coach*, Alba-academie, Veldhoven.
- Hardgrove, Robert (2001). *Meesterlijk coachen*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Hersey, Paul (1995). *Situationeel Leidinggeven*. Amsterdam: Amstel uitgevers. 23^e druk.
- Karpman, Stephen (1966). Script 'Sprookje en analyse in de spelen'. *Transactionele Analyse*; dramadriehoek geïntroduceerd in 1960.
- Kolb, D.A. (1984). *Experimental learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lingsma, Marijke (2005). *Aan de slag met teamcoaching*, 7^e druk. Amsterdam: Nelissen.
- Lenssen, Roger (2010). *Smart management. Balans tussen het ontwikkelen van organisatie en individu*, Leidschendam: Uitgeverij Quist.
- Lenssen, Roger (2003). *Smart Knikkers*. Vught: Uitgeverij Epluse communicatie.
- Lenssen, Roger (2002). *Is coachen een wondermiddel?* Vught: Smart Group.
- Lenssen, Roger (1998). *Verkorte meetlat*. Vught: Smart Group.
- Lenssen, Roger (1990a). *POM model*. Den Bosch: Smart Group.
- Lenssen, Roger (1990b). *Ombouwprocessen*. Den Bosch: Smart Group.
- Lenssen, Roger (1990c). *Ombouw, afbouw, opbouw*. Den Bosch: Smart Group.
- Lenssen, Roger (1990d). *Ombouw van individuen en organisatie*. Den Bosch: Smart Group.
- Lenssen, Roger en Van Casteren, Nel (1990). *KAAC-model*. Den Bosch: Smart Group.
- Palmer, Helen (1997). *Handboek enneagram* vertaald door Jacqueline Piederiet. Utrecht: Servire.
- Sellink, Ruud (1993). *Affiniteitenmeting*. Veldhoven: Smart Group.
- Sellink, Ruud / Lenssen, Roger (2007). *Smart assessment Training*. Vught: Smart Group.
- Verhoeven, Willem (1998). *De manager als coach*, 5^e druk. Amsterdam: Nelissen.
- Whitmore, John (1996). *Succesvol coachen*, 2^e druk. Amsterdam: Nelissen.

INDEX

A

Acceptatie 160
Actieplan 26, 72, 149
Activist 64, 153
Affiniteitenmeting 63
Afhankelijk 13
Analyticus 154
Anticyclisch coachen 86
Antilopestrategie 87
Assessment (uitgewerkt) 115
Attitudeaspecten 111
Authenticiteit 111

B

Basisvaardigheden 155
Beleidsplanningsmodel 142
BE SMART 41
Broek ophouden 23

C

8C-concept 25
Case 178
Coachen
~ en situationeel leiderschap 75
Coachings
~contract 78
~driehoek 29, 77
~intensiteit 88, 90
~proces 69
~profiel 29, 48
~rol 88, 90
~vaardigheden 225
Commitment 25, 178

Communicatie 25, 30
Competentie 38, 45, 50
~profiel operationeel manager 54
~profiel SMART-coach 113
Contract 26, 42
Controle 26
Coördinatie 26
Creëren 26
Criticaster 84

D

Dominant 87
Dramadriehoek 167
Dwarsligger 82, 197

E

Employability 20, 22, 25, 84
Enneagram 168

F

Filosofie 33
Financiën 59
Functieprofiel 45, 81

G

Gouden driehoek 166

H

Hypothese 110

I

Informatie 173
Innovatiegericht 61
Instrumenten 181
Intensiteit 88

K

KAAC 150
KAM 49, 60
Kip 20, 21
Klantgericht 23, 49, 61
Kolb 85, 153
KVA: Kennis/Vaardigheden/Attitude
29, 38, 47

L

Leerstijlen 64, 85, 153
Loyalist 83
Luisteren 154, 225

M

Managen/coachen 59, 117
Meetlat 51, 52, 185
Metafoor SMART-coachen 33
Methodiek 42, 119, 172
Mobilisatie 172
Mobiliteitsbewustzijn 84
Modellen 181

N

Neerwaartse trap 156
Noodzaak en noodzaakbeleving 70
Notendop 72, 81, 85

O

Ombouw, afbouw, opbouw 136
Onafhankelijk 13, 20
Ondernemend 21
Ontwikkelingsinstrument 120, 124
Opwaartse lijn 159
Opwaartse trap 159

P

Perspectiefmodel 18, 177
Pionier 64, 82, 83
POM-model 135
Potentie 16
Pragmaticus 154
Primair proces SMART-coachen 147

R

Reisduif 21
Resultaatgericht 28, 49

S

Samenwerkingsgericht 60, 208
Samenvattend 62, 165
Score 51, 55
Situationeel managen 76
SMART-assessment 39, 45
SMART-doelen 40
Strategie 87, 128, 142

T

Taken, verantwoordelijkheden en
Bevoegdheden 29, 47, 97, 144
Theoreticus 154
Tips voor het coachingsgesprek 85
Types (lente, zomer, herfst, winter)
82

V

7V's: vakmanschap, visie, vrij zijn,
vrij voelen, verantwoordelijkheid
nemen, vel 27
Vakgebied 5, 16, 23
Vakmanschap 13, 23, 27, 49, 50
Verkennen 38, 181

Verkorte meetlat 51
Visie 13, 18, 49
Visieontwikkeling 95
Vliegertje 23
Vogeltjesverhaal 33

W

Wiebertje 23

Smart resultaat- en functiegericht coachen neemt de coach die de SMART-methodiek wil leren kennen en hanteren mee in de achtbaan. Op weg naar je doel kun je als coach veel hindernissen tegenkomen. Het gaat er niet alleen om bij de gecoachte vast te stellen welke competenties bijgespijkerd of uitgebouwd moeten worden, maar dat hijzelf ook in het proces zit.

Het coachingsmodel van Roger Lenssen doet recht aan twee facetten van de medewerker: als vakman en als persoon. Bepalend voor je succes is je kennis van de cultuur waarin je je samen bevindt, hoe de gecoachte leert, hoeveel tijd je geven is en hoe hoog je de lat moet leggen.

‘Waarom zijn er zoveel kippen in jouw organisatie?’ vroeg ik aan de directeur van een organisatie. Niet begrijpend keek hij mij aan. ‘Toen je medewerkers in dienst kwamen, hadden niet velen de droom hun vleugels uit te slaan? Valt het je dan niet op dat de meesten als een kip op een stok zitten en braaf elke dag hun ei leggen?’ Hij vroeg: ‘Kun je me helpen om van kippen reisduiven te maken?’ Ik knikte van ja. Want ik kom uit de mijnstreek en veel mijnwerkers hielden (reis) duiven. Als ‘ondergronders’ keken ze graag naar de duiven in de blauwe lucht.
– Roger Lenssen, directeur Smart Group.

www.smartgroup.nl

Uitgeverij Quist
www.quist.nl

9

ISBN 978-90-77983-69-0

