

Ontwikkelingsgericht coachen

Een inspirerend gesprek met Rudy Vandamme

Door Katrien Massa

Naar aanleiding van zijn boek 'Handboek ontwikkelingsgericht coachen', dat vooral in Nederland veel succes heeft, gingen we in gesprek met de auteur Rudy Vandamme. In zijn boek beschrijft hij een model dat hij in coaching hanteert. Het model onderscheidt twee assen die we in dit artikel centraal willen stellen. Bij de eerste as bespreken we de soorten coaching die Vandamme onderscheidt om daarbinnen ontwikkelingsgericht coachen te situeren. We hebben het vervolgens over patroondetectie en de ontwikkelingsvraag als instrumenten om aan ontwikkelingsgericht coachen te doen. Bij de tweede as bespreken we het uitgangspunt van coaching: elke coaching heeft impliciet of expliciet tot doel zelfsturing te bevorderen. Rudy Vandamme legt uit hoe reflectie stimuleren daarbij een belangrijk instrument is. Vervolgens brengen we deze twee assen met elkaar in verbinding als twee sporen voor de aanpak van een coachingsgesprek.

Om te besluiten verwijzen we naar 'Coachend Leiderschap', het boek van Rudy Vandamme dat volgend jaar verschijnt.

(eventueel de eerste figuur in de ppt-bijlage)

De eerste as: ontwikkelingsgericht

Op de eerste as maakt Rudy Vandamme een onderscheid tussen verschillende soorten coaching. Een eerste onderscheid is dat tussen technisch gericht coachen en persoonsgericht coachen. Met technisch gericht bedoelt hij coaching gericht op het 'kunnen' (competentiegericht coachen) en coaching gericht op gedrag (actiegericht coachen). Om te verduidelijken wat dit betekent, gebruikt hij het voorbeeld van iemand die wil leren verkopen en niet durft prospecteren. De competentiegerichte coach leert hem hoe dat moet. Hij zegt: "Zo moet je dat doen. Zeg tegen jezelf dat je het kan, dat je recht hebt om te bellen omdat het een goed product is."

"Persoonsgericht coachen kijkt naar de totale persoon. Je maakt de stap van competentie naar persoon, van 'kunnen' naar 'willen'. Dat betekent dat je rekening gaat houden met hoe iemand denkt, met zijn overtuigingen, zijn waarden en zijn identiteit" vertelt Rudy Vandamme. Hij verwijst daarbij naar het model van de neurologische niveaus, dat hij steeds voor ogen houdt om de relatie te zien tussen gedrag, competenties en de persoonsvariabelen: waarden, overtuigingen en identiteit. In het voorbeeld gaat de persoonsgerichte coach met de verkoper die niet durft prospecteren op zoek naar hinderlijke overtuigingen of waarden die voor hem niet stroken met prospecteren. Eens dat in kaart gebracht, kan de coach de persoon uitnodigen om prospecteren niet langer te zien als binnendringen, maar als bekend maken van producten. Dat is een nieuwe overtuiging die de persoon kan helpen om de competentie te leren. Mensen pakken echter niet zomaar een nieuwe overtuiging op. Vandaar dat Rudy Vandamme in zijn model van persoonsgericht coachen een stap toevoegt: patroondetectie. Bij patroondetectie wordt in ervaringen uit verschillende contexten gezocht naar gelijkaardige patronen. Hij verduidelijkt het opnieuw met het voorbeeld van de verkoper: "In de verkoop ervaar je dat je niet durft prospecteren. In je teamwork durf je ook je ding niet doen en misschien doe je hetzelfde in je privé-leven." De persoon komt met een vraag over verkoop en merkt dat er een patroon speelt dat ook typisch is in andere sectoren en levensdomeinen. Door dat in kaart te brengen, breng je mensen tot het inzicht: "God inderdaad, je hebt gelijk. Het gaat niet over prospecteren. Het gaat over iets in de wereld durven zetten, initiatief durven nemen."

(eventueel figuur in boek blz. 146)

“Ontwikkelingsgericht coachen gaat nog een stap verder” zegt Rudy Vandamme. “In ontwikkelingsgericht coachen aanvaard je het axioma dat elk mens na zijn volwassenheid verder groeit en ontwikkelt, net zoals het kind groeit tot aan volwassenheid.” Vandamme verwijst hiervoor naar de ontwikkelingspsychologie en het model van Erik Erickson over de ontwikkelingsfasen. Dit model geeft aan dat we op elke leeftijd andere en specifieke ontwikkelingsstaken hebben, die gekoppeld zijn aan de levensloop. “Ontwikkelingsgericht coachen brengt dat gegeven in rekening” vertelt Rudy Vandamme. “Concreet betekent dit axioma dat je alles wat iemand tegenkomt op een bepaald moment in zijn leven beschouwt als een uitdrukking van die ontwikkelingstaak. Dit kan een concreet probleem zijn, een interessepunt, of een persoonlijke doelstelling.” Vandamme bouwt op Erickson verder en koppelt er een geijkte ontwikkelingsvraag aan die je als coach kan stellen in dat verband: “Op welke manier is wat je nu meemaakt, bijvoorbeeld in je werksituatie, een uitdrukking van iets dat je aan het leren bent in deze fase van je leven?” Om het terug met de verkoper te zeggen: “Wie ben je op dit moment in je leven? Hoe ben jij als verkoper? Hoe evolueer je? Wat ben je eigenlijk als verkoper aan het leren op dit moment in je leven?”

Rudy Vandamme geeft aan dat patroondetectie een instrument is dat de persoon inzicht geeft in zijn eigen ontwikkelingsthema. In het voorbeeld van de verkoper: “Ik ben dertig jaar, verkoper en er wordt mij gevraagd om te prospecteren. Dat gaat niet. Ik durf de telefoon niet oppakken. Ik ben een dertigjarige. Wat ben ik eigenlijk aan het leren? Ja, ik moet leren iets in de wereld te zetten, durven relaties aan te gaan, durven initiatief te nemen.”

Bij ontwikkelingsgericht coachen wordt met andere woorden de coachingsdoelstelling afgestemd op de levensdoelstelling van de persoon op dat moment. “Daarbij kan je de ontwikkelingsvraag ook expliciet maken door te zeggen: “Je merkt het, we komen soms zaken tegen in ons leven die als een probleem ervaren worden maar die eigenlijk een uitnodiging zijn om als persoon verder te groeien en sterker te worden.”

Tot slot merkt Rudy Vandamme op dat het belangrijk is te beseffen dat persoonsgericht coachen niets te maken heeft met het betrekken van de privé-context. Hij zegt:

“Persoongericht coachen heeft te maken met de abstractiegraad, naar de totaliteit van wat jij aan het leren bent, in je persoon. Je kan net zo goed binnen één context blijven. Er zijn voorbeelden genoeg in de werksituatie die ook een sprong mogelijk maken naar patronen.”

De tweede as: zelfsturing

Voor Rudy Vandamme heeft elke coaching tot doel zelfsturing te bevorderen, welk soort coaching je ook doet. De tweede as van zijn model toont de mate van ondersteuning tot zelfsturing die je als coach kan bieden. “Ook op de zelfsturingsas kan de aard van de coaching verschillend zijn” geeft Vandamme aan. Je kan zeggen: “Ik ben expert en ik geef advies.” Een voorbeeld daarvan is iemand die niet weet hoe hij moet prospecteren. Hij hoort van een senior verkoper: “Weet je wat je doet, je zet in je agenda ‘s morgens van 9u tot 9u15: tien telefoons doen. Je plant dat en dat is een fantastisch hulpmiddel.”

Een andere mogelijkheid is monitoring, waarbij de persoon die gecoacht wordt minder advies, maar eerder opvolging nodig heeft. De coach ziet er op toe dat de persoon zich aan de afspraken houdt, geeft opdrachten mee en controleert of ze worden uitgevoerd.

Nog meer naar rechts op de zelfsturingsas ligt de coachingsaanpak zoals Rudy Vandamme hem beschrijft in zijn boek: “Ik ga reflectie inbouwen in mijn coaching, zodanig dat de zelfkennis van de persoon over wat hij aan het doen is, bevorderd wordt. Daardoor groeit hij in de manier waarop hij zichzelf en zijn uitdagingen aanpakt. Reflectie wordt dus een integraal onderdeel van de coaching. Een voorbeeld op het niveau van de competentiegerichte

coaching: “Ah, tiens, jij wilt iets leren. Jij wilt leren prospecteren. Hoe ga je dat aanpakken? Wat is jouw project?””

Rudy Vandamme verbindt in zijn boek coaching niet alleen met het stimuleren van reflectie, maar hij noemt het ook projectbegeleiding: “Coaching is eigenlijk altijd projectmatig. Ik ga de persoon een doelstelling laten formuleren of we formuleren dat samen. Daar zitten acties bij. Daar zitten hindernissen bij. De persoon leert zichzelf of het onderwerp in een projectstructuur gieten en dat project gaat hij gewoon uitvoeren. Zodanig dat hij eigenlijk doet wat de coach met hem doet. Hij volgt zijn eigen project op.”

(Figuur blz. 38 in het boek)

Vandamme beaamt dat hij mensen in coaching wil leren om een zodanige vorm van zelfsturing te ontwikkelen dat ze alleen verder kunnen met hun project. Daaruit afgeleid zou men kunnen stellen dat hoe groter iemands zelfsturend vermogen is, hoe minder nood hij heeft aan coaching. Vandamme formuleert het als volgt: “Als ik een heel goede zelfsturing heb, kan ik wel veel problemen tegen komen. Uiteraard, want ik ben iemand die zich ontwikkelt, dus ik kom altijd met nieuwe uitdagingen. Maar als ik een probleem tegenkom, dan merk ik het als ik vastloop. Dan zoek ik een patroon in de manier waarop dat gebeurt en vraag me af waar dat patroon bij aansluit. Als ik dan vaststel dat ik kennis te kort heb, kan ik op zoek gaan naar kennis of ik ga een cursus volgen.”

Elke persoon doet in zijn project op een bepaalde manier aan zelfsturing. Rudy Vandamme wijst er ons op dat het als coach zeer belangrijk is om af te stemmen op het niveau van zelfsturing van de persoon en van daaraf reflectie te gaan stimuleren. Bijvoorbeeld met de vraag: “dat is toch wel raar, hoe komt het dat je daar zelf nog geen doel voor geformuleerd had? Want prospecteren is toch een punt dat van jou gevraagd wordt en je hebt nog nooit onderzocht bij jezelf waarom je daar zo tegen bent.” Als coach kan je de persoon dan leren hoe hij dat kan onderzoeken door zichzelf te bevragen over zijn waarden en overtuigingen.

(Eventueel figuur blz.330 in het boek)

In het ‘Handboek ontwikkelingsgericht coachen’ vermeldt Rudy Vandamme een twaalfstal manieren om als coach zelfsturing bij anderen te bevorderen. Hij geeft enkele voorbeelden. Je kan vragen: “Hoe heb jij tot nu toe jezelf gestuurd?” Je kan vragen: “Hoe ben je al gecoacht geworden?” of “Heb je al met iemand gesproken?” of “Hoe word jij geholpen?” Want als iemand geholpen wordt, zegt dat iets over de zelfsturing van die persoon. Een belangrijk element van zelfsturing is immers dat je zorgt dat je van anderen input krijgt. Een andere vraag in dat opzicht is: “Wat is jouw succesvolle manier om binnen je zelfsturing geholpen te worden van buitenaf?” Je kan ook vragen: “Hoe meet jij je vordering?” Je kan vragen: “Geloof jij dat je kan vorderen?” Dat zijn eigenlijk allemaal aspecten en vragen die heel fundamenteel zijn als je aan zelfmanagement wil doen.

Twee sporen

Het model met de twee assen past Rudy Vandamme in coaching zelf toe als twee sporen in zijn aanpak. Daarmee bedoelt hij dat je als coach kan wisselen van het inhoudelijke spoor naar het spoor van zelfsturing op het moment dat je merkt dat het probleem van de persoon eerder met een gebrek aan zelfsturing te maken heeft. Op dat moment verandert het onderwerp van de coaching en kan het ontwikkelingsthema over zelfsturing gaan. Vandamme verduidelijkt het opnieuw met een voorbeeld. De klant gaat bijvoorbeeld weg en zegt: “Bedankt, het was een fantastisch gesprek. Ik heb een geweldig inzicht, ik weet nu wat ik moet doen.” Veertien dagen later heeft hij niets gedaan. “Ja, het is toch moeilijk hoor. Ik weet niet, het is toch...” Dan is zijn reflex als coach: “Ja maar, wacht een keer. Waarover gaat het nu eigenlijk? Gaat het over het feit dat je het moeilijk hebt met prospecteren? Is er nog een waarde of een hinderlijke overtuiging die we nog niet bekeken hebben? Of gaat het over het feit dat je een gebrekkige zelfsturing hebt?” Als dan blijkt dat niets nog in de weg zit, behalve

dat hij gewoon niet tot actie overgegaan is, dan moet je de inhoud van prospecteren loslaten en je op zelfsturing gaan concentreren. “Je ontwikkelingsthema is misschien, het feit dat je inzichten in acties moet omzetten.” Dat wordt dan het aandachtspunt. Waarbij Vandamme onderstreept dat dit een heel fundamenteel punt is in veel voorbeelden.

Het voorbeeld bewijst welk enorm krachtig instrument je krijgt door met deze twee sporen te werken. Want ten eerste, door het werken met patronen leg je veel vlugger fundamentele zaken bloot. En als de persoon zijn project dan niet uitvoert, dan verspring je van thema. Je gaat vanaf dan ontwikkelingsgericht aan de slag met een thema op vlak van zelfsturing voor de persoon. Patroondetectie gebeurt in dit geval met een vraag als: “Heb je nog zo voorbeelden waarbij je inzichten hebt en dat je moeilijkheden hebt om ze uit te voeren?” Daarbij geeft Rudy Vandamme voorbeelden van hinderlijke overtuigingen die zelfsturing in de weg kunnen staan: “Ik wil mezelf geen pijn doen” of “Ik vind dat te moeilijk. Ik wil het gemakkelijk hebben in mijn leven” enz. Voor een ontwikkelingsthema over zelfsturing is het eveneens belangrijk dat de persoon bereid is er een doestelling rond op te nemen. Want die heb je nodig om te vorderen, anders kom je niet vooruit. Hier wijst Vandamme op de mogelijkheid om terug te schakelen op de zelfsturingsas en monitoring te gaan doen als de persoon niet in staat is om uit zichzelf tot actie over te gaan.

Coachend leiderschap

Doorheen het gesprek over deze op zelfsturing en ontwikkeling gerichte coaching wordt duidelijk wat de voordelen kunnen zijn voor organisaties om voor dit soort coaching te kiezen. Rudy Vandamme beschrijft ze als volgt: “Het algemene niveau van zelfsturing en persoonlijke efficiëntie verhoogt er door. En dat gebeurt altijd, zelfs als de coaches zich er niet van bewust zijn dat ze zelfsturing bevorderen. Mensen gaan vooruit door coaching, ze worden krachtiger. En als je het dan nog eens systematisch doet, dan krijg je dus allemaal medewerkers die aan projectsturing kunnen doen vanuit zichzelf. Ook in samenwerkingsverband kunnen ze zelfstandig opereren. Dat worden eigenlijk allemaal zeer zelfstandige medewerkers, die kunnen bepalen: wat wil ik eigenlijk? Wat zijn mijn hindernissen? Wat zijn mijn acties? Wat zijn de factoren uit de omgeving waar ik rekening mee moet houden? Ze staan stevig in hun eigen schoenen én ze kunnen luisteren naar anderen. Ze worden dus zeer handig in communicatie en relaties.”

Dit brengt ons bij het thema van Vandammes volgende boek, dat “Coachend leiderschap” heet. Hij verduidelijkt dat het adjectief ‘coachend’ verwijst naar een algemene attitude, waarbij mensen met elkaar communiceren en naar elkaar luisteren zonder te interfereren. Met niet interfereren bedoelt hij: geen druk uitoefenen. Je kunt iets aanreiken, maar niet opdringen. Als je het coachend doet, zeg je: “Wat zou je er van vinden om...” of “Wat bij mij werkt is...” in plaats van “doe dit” of “je moet dat...”. “Coachend Leiderschap”, zegt Vandamme “gaat over een nieuwe vorm van leiderschap waarin de combinatie gemaakt wordt van enerzijds het helder formuleren van kaders en anderzijds het volgen van medewerkers. Het nieuwe type leider vandaag de dag weet hoe hij beide taken uit elkaar moet halen om ze vervolgens op een hoger plan te integreren vanuit één functie.” Naast de coachende houding gaat het boek dus over de taak van leiders om, vanuit een duidelijk omschreven visie, kaders op te zetten. Binnen die kaders kan dan de zelfsturing zijn werk doen.