

Integrale coaching: snel, diepzinnig en concreet

Een model waarmee je binnen twee uur al inzicht hebt in het bewustzijn van de coachee. En dat de coachee niet reduceert tot een type mens. Dat is wat integrale coaching te bieden heeft. Een handig hulpmiddel voor ervaren coaches.

Auteur: Chris Juta

Het beroep op het absorptie- en aanpassingsvermogen van mens en organisatie is groter dan ooit. Enerzijds zullen we moeten leren om met elkaar intelligenter te worden en meer waarde te creëren voor elkaar. Anderzijds moet het allemaal goedkoper en sneller. 'Sense en simplicity' is de slogan van Philips die dit spanningsveld prachtig tot uitdrukking brengt. Ook coaching staat voor de uitdaging om het zinvoller en simpeler te maken. Om én rekening te houden met de complexiteit en onvoorspelbaarheid van de werkelijkheid waarin we leven én om coaching laagdrempeliger te maken en sneller succes te laten hebben. Integrale coaching draagt die belofte in zich. De methode integreert op een fascinerende manier mens- en organisatieontwikkeling enerzijds en de materiële en immateriële aspecten van het bestaan anderzijds. Begenadigde coaches worden er nóg effectiever mee. En de minder begenadigde coaches doen er wonderen mee.

Bewustzijnsmodel

De kracht van integrale coaching komt voort uit een schitterend, mathematisch aandoend model van de werkelijkheid waarvan we ons bewust worden. Het is dus niet een model van de werkelijkheid als object, als iets wat buiten ons staat, maar van ons bewustzijn van die werkelijkheid.

'Horizontaal' beschrijft het model twaalf gebieden van bewust zijn en dus ook bewust worden. Die twaalf gebieden ontstaan op basis van de fundamentele aanname dat het bewustzijn drie te onderscheiden, maar niet te scheiden, vormen heeft:

- ons bewustzijn van tijd (de waarnemer in ons)
- ons bewustzijn van de omgeving (de contextschepper in ons)
- ons 'zelf'-bewustzijn (de hoofdrolspeler in ons).

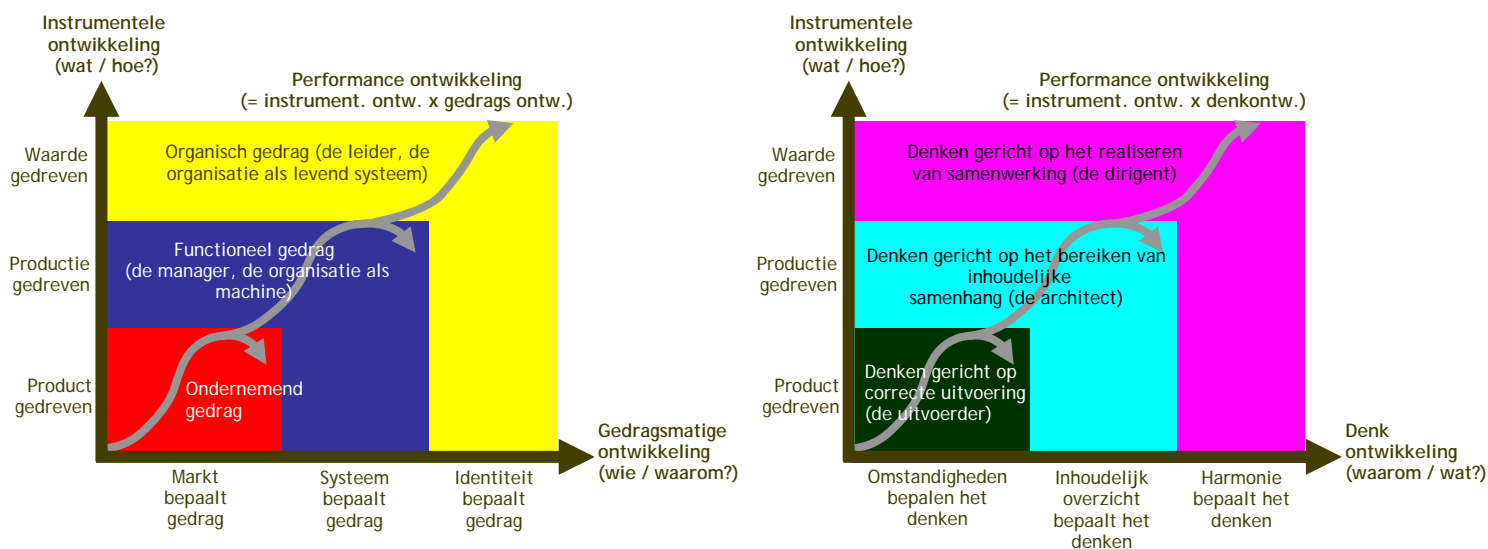
Symfoia-structureringsprincipe



Symfoia: Systems Methodology For Organizational and Individual Awakening

De verdeling tussen deze drie basisvormen geeft informatie over de 'houding' van een mens. Door middel van matrices zijn de drie basisvormen van bewustzijn verder onderverdeeld in steeds vier subdomeinen. Zo ontstaan twaalf rollen die elk mens in mindere of meerdere mate speelt als bewust deel van een collectief bewust systeem.

'Verticaal' beschrijft het model niveaus waarop bewustwording zich manifesteert in gedrag en denken. Het model onderscheidt drie niveaus waarop bewustwording zich in gedrag manifesteert: ondernemend gedrag (de ondernemer), functioneel gedrag (de manager) en organisch gedrag (de leider). En het model onderscheidt drie niveaus waarop bewustwording zich in denken manifesteert: situationeel denken (de uitvoerder), denken gericht op het verkrijgen van overzicht (de architect), denken gericht op het verkrijgen van samenwerking (de dirigent).



De hierboven gegeven summiere beschrijving van het bewustzijnsmodel dat onderliggend is aan integrale coaching, maakt in ieder geval duidelijk hoe complex het model is. Tegelijkertijd is het model een soort grote legpuzzel van herkenbare aspecten van het dagelijkse bestaan van de werkende mens. Dat komt door de twee fundamentele assen waarop schijnbaar onverenigbare werkelijkheden toch worden verenigd.

Mythos en logos

De bovenhelften van de matrices die we voor de 'horizontale' indeling gebruiken, geven een beschrijvingskader van ons bewustzijn van de materiële werkelijkheid ('logos'): de werkelijkheid die we kunnen meten, verifiëren en objectief overdragen. De werkelijkheid van ambities, rollen, ingrepen, onderhandelingen, feiten en plannen. Kortweg: de maakbare werkelijkheid. De werkelijkheid waarmee we elke dag worden geconfronteerd als we naar ons werk gaan, de kranten openslaan of televisie kijken. De werkelijkheid die ons dwingt tot steeds sneller handelen en veerkrachtiger worden omdat we anders de snelheid van de veranderingen niet aankunnen.

De onderhelften van de matrices geven een beschrijvingskader van ons bewustzijn van de niet-materiële werkelijkheid ('mythos'): de werkelijkheid die we intuïtief aanvoelen, de werkelijkheid die we alleen leren kennen in oprechte dialoog, in de verhalen die we elkaar vertellen. Ofwel: de niet-maakbare werkelijkheid. De werkelijkheid van 'what makes me tick', van je thuis voelen, van vertrouwen hebben in elkaar, van ideologie, van nieuwsgierigheid en van eerlijk durven te kijken naar het eigen verhaal. De werkelijkheid ook van het tegengestelde van al deze zaken: de werkelijkheid die ons mentaal ziek maakt, die maakt dat we de dingen op de automatische piloot doen, die stress veroorzaakt, die ons boos en verdrietig maakt en die ons eenzaam doet voelen.

Softskills en hardskills

Als we de metafoor van de ijsberg hanteren: de onderhelften van de matrices beschrijven de negentig procent van wat zich onder de waterspiegel bevindt. Het model maakt duidelijk waarom houding, gedrag en denken (softskills) zoveel belangrijker zijn dan bestaande, door aantoonbare ervaring en opleiding opgebouwde kennis en vaardigheden (hardskills). Iemand met de goede hardskills, maar met niet-matchende softskills, zal vroeger of later de organisatie verlaten. Investeren in bijvoorbeeld opleiding zijn in dat geval voor de organisatie meestal weggegooid geld. Iemand die de goede softskills heeft, die daardoor past in een team of cultuur, leert de benodigde hardskills er gemakkelijk bij. Investeren in opleiding en ontwikkeling is voor een organisatie nu wel heel zinvol.

Individu en collectiviteit

Fundamenteel aan het bewustzijnsmodel is ook dat individualiteit en collectiviteit met elkaar verweven zijn. Individuele ontwikkeling en team- en organisatieontwikkeling zijn in het model niet te scheiden aspecten van één 'systemische' ontwikkeling. De intelligentie van het individu bijvoorbeeld is een functie van de intelligentie van het systeem waar dat individu deel van uitmaakt. En omgedraaid. Als een systeem intelligenter wordt, worden de individuele leden van dat systeem intelligenter. Stapt een individu uit zo'n systeem, bijvoorbeeld omdat hij van baan verwisselt, dan kan hij die systeemspecifieke intelligentie niet meenemen. Hij neemt alleen de herinnering daaraan mee. En het kan heel goed zijn dat in het nieuwe systeem hij niet een fractie haalt van zijn bijdrage in het vorige systeem.

Diagnostische scan

Bovenstaande beschrijving is natuurlijk niet eenvoudig en zelfs erg complex. Maar dan komt de versimpeling en versnelling die het model in de praktijk uitermate hanteerbaar maakt en ook snel leerbaar.

Die versimpeling en versnelling wordt gerealiseerd door een diagnostische scan. Deze scan is een verzameling stellingen die de coachee op een bepaalde manier moet scoren. Het gaat er immers

om dat tijdens het scoren keuzes worden gemaakt tussen de twaalf domeinen van bewustwording en de zes manifestaties van bewustwording.

De informatie uit de scan geeft een fascinerende spiegeling van het beeld dat de coachee heeft van zich zelf, zijn omgeving en het huidige tijdsgewricht. Een 'softskillsprofiel'. Overzichtelijke grafieken en tabellen geven aan in welke domeinen van bewustzijn de coachee ondernemend, functioneel of organisch gedrag vertoont. En hoe het denken zich in die gebieden manifesteert: gericht op uitvoering, gericht op inhoudelijke samenhang of gericht op het bereiken van consensus.

Coach en coachee krijgen op een simpele, gestandaardiseerde en objectieve manier - de medewerker vult de scan immers zelf in - inzicht in de zachte kant van competentie. Ook loopbaanontwikkeling, re-integratie en het maken van keuzes voor een nieuwe werkomgeving worden effectiever ondersteund.

Integrale coaching is geen deterministisch systeem. De coachee wordt niet gelabeld

Wat natuurlijk nodig is: dat de coach het onderliggende model begrijpt. En dat de coach leert om de grafieken en tabellen met de coachee samen te interpreteren. Het zijn namelijk informatiebeelden die nog talloze interpretatiemogelijkheden bieden. Want de werkelijkheid is door dat model weliswaar op een prachtige manier in kaart gebracht, maar elk segment is weer een oneindig grote werkelijkheid in zichzelf. Het is in die zin het tegendeel van een deterministisch systeem. De coachee wordt niet gelabeld, er komt geen type mens uit.

Omgedraaid: in dit model zijn mensen constellaties van niveaus van ontwikkeling, waardesystemen, subpersoonlijkheden, sociale strategieën. Het is de kunst om te ontdekken welke van die systemen, niveaus en strategieën actief zijn in welke omstandigheden. Dáár gaat integrale coaching om.

Aan de hand van de vraag die de coachee heeft of het probleem dat zich voordoet, gaan coach en coachee samen op zoek naar de betekenis van de informatie die de scan heeft opgeleverd. Dat is een heel concreet proces omdat de informatiebeelden uit de scan zo concreet zijn. Het is een inspirerend proces omdat het een open proces is. Er zit geen enkele beoordeling in de informatiebeelden. Het is letterlijk een reis die je maakt door mogelijke interpretaties. Het is een proces dat verrassend snel tot resultaten leidt: bewustwording van blinde vlekken, verstaan van de innerlijke stem, begrijpen van blokkades voor verdere ontwikkeling, begrijpen waarom gedrag is zoals het is, begrijpen waarom de vraag is zoals die is. Wat je in één tot twee uur met elkaar kan bereiken is opzienbarend.

Natuurlijk speelt de coach als mens een belangrijke rol. Maar techniek en gereedschap van integrale coaching zijn net als wat een polsstok is voor de hoogspringer: je maakt er letterlijk enorme sprongen mee. Goed getraind in het interpreteren van de informatie die uit de scan komt, ben je met integrale coaching in twee uur verder dan je met dagen coachen bent op de niet-integrale manier.

De praktijk: individuele coaching, teambuilding én organisatieontwikkeling in één kort proces

Het Medisch Centrum West was op weg een echte soap te worden. Vier huisartsen probeerden samen een HOED (huisartsen onder één dak) op te richten in een centrum samen met thuiszorg, apotheek en fysiotherapie. Een echt team wilden we maar niet worden. Onze coach heeft ons destijds zelfs aangeraden maar uit elkaar te gaan wegens onvereenigbare karakters.

In augustus 2005 riepen we wederom de hulp van een coach in. Deze keer werden onze praktijken met de Symfoia scan methode doorgelicht. Zowel de artsen als de assistentes werden bekeken. In één op één gesprekken bespraken we de individuele scans vervolgens met de betrokken personen, hetwelk een helder inzicht gaf in onze eigen drijfveren en gedrag. Het heeft ons werkelijk verbaasd hoe juist en herkenbaar de resultaten van de scans waren. De artsen bleken inderdaad totaal verschillende karakters te hebben, echter niet onvereenigbaar. Sterker nog, we vulden elkaar als artsen naadloos aan. De te vervullen rollen in ons team werden verdeeld op geleide van de uitkomsten van de scans en opvolgende gesprekken.

In een gezamenlijke sessie met artsen en assistentes werden de resultaten van de scans en de reacties op elkaar besproken. Het werd een zeer gezellige middag en geloof het of niet, vanaf deze middag voelden wij ons voor het eerst een echt team, artsen en assistentes. En dit in een tijdsbestek van 3-4 weken.

Ter evaluatie van het afgelopen jaar en omdat de teamrollen van de artsen wat onduidelijk waren geworden vroegen we weer hulp. De artsen maakten weer ieder een scan. De scans en de hierop gebaseerde teamanalyse maakten op een herkenbare manier zichtbaar waar onvrede was binnengeslopen. De problematiek werd op een efficiënte en effectieve manier in kaart gebracht en was daardoor vrij eenvoudig op te lossen.

We zijn nu ruim een jaar in onze nieuwe praktijk actief, overigens officieel nu Medisch Centrum Parijsch genaamd. Alle startperikelen en stelselhervormingen hebben we overleefd. We zijn als team hechter dan ooit tevoren en zijn met zijn allen klaar voor de toekomst. We hebben er weer echt plezier in!

Ronald Veringa, huisarts in Culemborg

VERANTWOORDING

Het hierboven beschreven systeem voor integrale coaching leunt sterk op het denkwerk van Ken Wilber. Zijn All Quadrants All Levels model is de feitelijke basis van het hier gepresenteerde

systeem. Het 'verticale' stuk van het hierboven beschreven systeem kent gelijkenissen met het Spiral Dynamics model van Beck en Cowan, in de oorsprong het werk van Claire Graves. De kenners van het werk van Wilber en Graves/Spiral Dynamics zullen echter ook gemerkt hebben dat het hierboven beschreven model een verbreding en/of verdieping is van dit denken. Van belang is het inzicht dat het model zowel persoonlijke- als organisatieontwikkeling ondersteunt. In termen van organisatieontwikkeling zijn voorbeelden van organisatietoepassingen: management- en leiderschapsontwikkeling, werving & selectie op softskills, competentie management, functioneringsgesprekken, cultuurassessments, sociale innovatie, het monitoren van de ontwikkeling van organisatiegedrag en dus de ontwikkeling van organisatiecultuur en organisatie-identiteit d.m.v. 'human capital accounting'.

Chris Juta is actief als management- en organisatiecoach en spreker. Hij is medeoprichter en Creative Director van Symfoia BV. De functionaliteit van het Symfoia-systeem staat - via Internet - ter beschikking van (HRM-afdelingen van) organisaties en zzp-ers. Meer informatie is te vinden op www.symfoia.com.