

# Terug naar de tekentafel

**De ontwikkelingen in het HR-werkveld volgen elkaar in hoog tempo op. Er wordt dan ook op alle mogelijke manieren geadviseerd, getraind en bijgeschoold. Maar hoe effectief is dit, en werkt het over een jaar nog? Nee, vond Nanco Vrijland van Coachcenter, en hij ontwikkelde een nieuwe aanpak gericht op een duurzaam resultaat.**

Om alle ontwikkelingen op HR-gebied bij te benen, en liever nog: voor te zijn, zien HR-medewerkers, -managers en -directeuren vele soorten bijscholingen aan hun gezichtsveld voorbijtrekken. Trainingen, opleidingen en coachingstrajecten, de een nog uitgebreider dan de ander. Ze nemen over het algemeen veel tijd in beslag, en daarbij: zijn ze wel doeltreffend? En blijven ze dat ook op de lange termijn? HR-manager Diane Etman werkt bij It-dienstverlener VX Company en heeft de opdracht de HR-functie binnen dit bedrijf te professionaliseren. "Als HR hebben we niet alleen te maken met het spanningsveld met de business, ook moeten we de strategische, vakinhoudelijke kant weten te combineren met de zachte menskant. Doordat ik bezig ben de HR-functie in dit licht te professionaliseren, spreek ik geregeld coaches en opleiders."

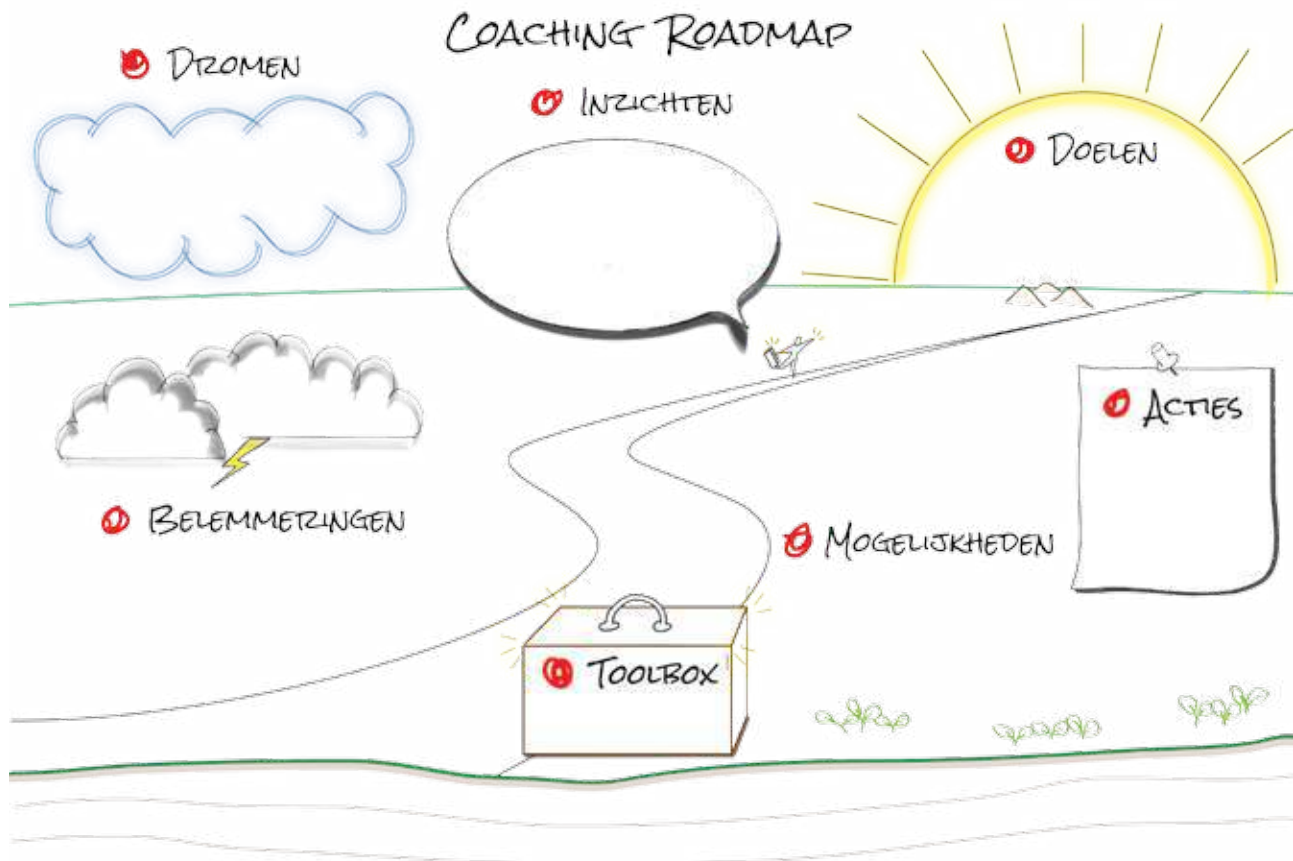
## **De vraag: HR-professionalisering**

Zo kwam Diane Etman ook in gesprek met Vrijland, die haar vertelde over de nieuwe methodiek die hij had ontwikkeld met zijn Coachcenter. Etman: "Nanco's aanpak is erg concreet en wordt door het gebruik van een roadmap om je doel te bereiken heel visueel ingestoken. Het leek me een prettige en doelgerichte manier van werken." Een gefundeerde keuze bovendien, vond Etman, want naast zijn jarenlange ervaring als HRS-consultant is Vrijland opgeleid tot coach. "Het sprak mij erg aan dat hij de harde en zachte kant van HR dus goed kan combineren. Ik ken niet veel andere aanbieders in de markt die hetzelfde kunnen, en doen." Omdat Etman als HR-manager uiteraard deel uitmaakt van de professionaliseringsslag die de HR-afdeling van VX Company moet maken, besloot ze zelf het traject in te gaan. "Er wordt veel meer van me gevraagd dan ik wellicht in het verleden heb kunnen doen, en ik moet in de toekomst een andere rol innemen. Nanco

heeft mij geholpen daar effectiever in te worden. Ik had geen grote coachingvraag, zag het als een APK-keuring voor mezelf. Nu ik weet welke veranderingen ik in korte tijd heb ondergaan, vraag ik me af waarom ik dit niet eerder heb gedaan."

## **De aanpak: persoonlijke effectiviteit**

Het traject van Coachcenter begint met een intakegesprek, waarin coach Vrijland en de coachee aftasten of ze met elkaar in zee kunnen en willen gaan. "Nanco en ik kenden elkaar al van PwC, maar hij stak het gesprek in alsof ik een onbekende coachee was. Hij legde me bovendien de methodiek uit van het werken met een roadmap." Ook laat Vrijland de coachee in het intakegesprek een coachvraag formuleren, waarbij die van Etman niet concreet genoeg bleek. "Een precieze formulering is essentieel, en dat vond ik ingewikkeld. Nanco's aanpak is gericht op snel resultaat boeken voor zowel de coachee als de organisatie, en dus is het zaak dat je je coachvraag en beoogde doelstellingen zo concreet mogelijk formuleert." Vervolgens reikt Vrijland de coachee de middelen aan om zaken in het vervolg zelf op te lossen, in plaats van een jaar later weer tegen hetzelfde probleem aan te lopen, en dan nogmaals hulp te moeten zoeken. Toen Etman haar coachvraag eenmaal helder had, volgden gedurende de sessies vanzelf de subvragen, waarmee ze aan de slag ging. "Na ieder gesprek kreeg ik acties mee om mijn doelen te bereiken, zoals: ga eens in gesprek met die en die, of: stel je in het gesprek met je leidinggevenden eens op deze manier op. Daarvoor gaf Nanco me tools uit zijn coachpraktijk, bijvoorbeeld modellen waarmee ik aan de slag kon." Op basis hiervan kwam Etman tot een aantal inzichten. "Patronen die je in de loop der jaren hebt ontwikkeld, dus hoe je standaard reageert op situaties, worden goed zichtbaar. Door daar aan te werken,



zorg je ervoor dat je in de toekomst de zaken anders tegemoet treedt. Je wordt je ervan bewust waarom je de dingen doet zoals je doet." Hierbij werd het Etman bovendien duidelijk dat ze een keuze heeft in hoe ze reageert. "Dat gaf mij veel energie. Ik zag dat ik ervoor koos om altijd op dezelfde ingesleten manier op situaties te reageren, en werd me ervan bewust dat ik dus ook voor andere manieren kon kiezen. Toen ik dat vervol-

## 'Reactiepatronen uit het verleden worden goed zichtbaar'

gens in de praktijk probeerde, was het fantastisch om te zien wat voor effect dat had. Door mijn eigen gedrag te veranderen, veranderen ook relaties die ik heb. En doordat de relatie verandert, verandert het gedrag van de ander weer. Het principe 'verander jezelf, en je omgeving verandert met je mee' werd heel duidelijk voor mij, en ik heb mijn cirkel van invloed enorm weten te vergroten."

## Visuele roadmap

Maar hoe maak je dit nu intrinsiek? Immers, een nieuwe manier van met situaties omgaan, is niet direct je natuurlijke reactie. Voor je het weet verval je in oude patronen. En daar komt volgens Etman de roadmap om de hoek kijken. "Door in het intakegesprek duidelijk je doel te formuleren, geef je de weg naar dat doel al vorm. Stap voor stap creëer je deze weg vervolgens letterlijk. Nanco biedt je daartoe ook de tools: stiften, Post-it's." Gedurende de zes sessies die Etman volgde – het gemiddelde – hielp het toevoegen van Post-it's haar de weg naar haar doel voor te bereiden. "In een nieuwe situatie pakte ik de roadmap erbij, bekeek een geeltje met daarop een resultaat dat ik al had bereikt, en dacht dan: o ja, zo kan ik dat doen! Het is een heel praktisch instrument, dat mij begeleidde het geleerde steeds consistentier in de alledaagse praktijk toe te passen." Op de roadmap verzamelde Etman de inzichten die ze in de periodes tussen de sessies met Vrijland door opdeed. "Hierdoor ontstaan in het volgende gesprek vragen, bijvoorbeeld over een belemmering die je ervaart. En daaruit volgt dan een subvraag, die je weer verder op weg helpt naar je einddoel." De roadmap toont de samenhang tussen de ontwikkelingen die je in het coachingproces hebt mee-

gemaakt. Dat geeft volgens Etman een soort herkenning. “In het begin ben je heel intensief met je roadmap bezig, wat gedurende het traject minder wordt. Doordat je doel niet als een stoffig verslag in de computer verdwijnt, kun je het erbij pakken wanneer je maar wilt.”

### Het resultaat: een tweede natuur

Het is een paar maanden geleden dat Etman de coaching afsloot. De vraag is dan ook: merkt ze het effect nog steeds? “Doordat ik heel concrete resultaten zag, ben ik in een soort stroom gekomen, waardoor ik nóg meer energie kreeg om situaties anders in te steken. Bovendien kost dit me minder energie dan voorheen. Al met al een optimaal traject. Het is innovatief, verfrissend en energiek. Ik ben absoluut effectiever geworden in mijn HR-rol,

## ‘Verander jezelf, dan veranderen anderen met je mee’

en dat was ook mijn doel.” Voor Etman heeft het traject dus zijn vruchten afgeworpen. “Vooral toen ik de kosten-batenanalyse maakte of we als HR-afdeling na dit traject opleidingen zouden moeten volgen op het gebied van persoonlijke effectiviteit. En dat is absoluut niet zo. Dit is een veel krachtiger instrument dan een training of gewoon coachtraject. Het gaat om bewustwording van hoe je naar situaties kijkt, de manier waarop je vervolgens handelt en hoe je dit effectiever zou kunnen doen.” Het sluit daarmee perfect aan op de uitdagingen waarmee HR in deze tijd te maken heeft.

Etman wil dit vasthouden. “Zaken die ik anders aanpak dan voorheen, vormen een nieuw ingesleten patroon, een tweede natuur. Een natuur die vanuit mezelf komt en niet gebaseerd is op oude patronen of ontorechte aannames. Juist dit maakt deze aanpak effectief en duurzaam. Hierdoor heb ik minder hulp nodig en kijk ik minder naar de roadmap. Ik gebruik de roadmap nu als zelfcoachinstrument. Als ik twijfel, pak ik hem erbij en zit ik snel weer op de goede weg. En wanneer ik in de toekomst voor een uitdaging kom te staan, ben ik me bewust van mijn patronen en de andere mogelijkheden die ik heb om te reageren op de situatie.”

### De zes punten van Breinleren

Technisch bedrijfskundig ingenieur Nanco Vrijland werkte zeven jaar lang als HRS-consultant bij PwC, waarna hij besloot de Post-HBO Registeropleiding tot Professional coach te volgen, en vervolgens Coachcenter op te richten. De gehanteerde coachingsystematiek is volgens Vrijland op te hangen aan de zes punten van Breinleren, waarbij recente inzichten uit de neurowetenschap worden toegepast op onze manier van leren. Vrijland legt uit:

1. Focus “Door binnen een vastgesteld doel te leren, wordt de focus van je brein vergroot. Met de roadmap werk je gericht naar je doelen toe, waardoor je focus aanbrengt en effectiever leert.”
2. Creatie “Door coaching met een roadmap creëer je heel zichtbaar je eigen pad, gericht op je doelen. Daarbij gebruik je zowel je verstand, je gevoel, als je lichaam.”
3. Voortbouwen “Je koppelt het geleerde aan wat je al weet. Waar het in een Word-bestand lastig is een ontwikkelpunt terug te vinden dat tijdens een van de gesprekken is besproken, bouw je met een roadmap voort op de inzichten die je hebt gehad. Die vind je gemakkelijk terug, en ze versterken elkaar.”
4. Zintuiglijk rijk “Voor een maximaal effect is het belangrijk je zintuigen zo veel mogelijk aan te spreken. Coaching visueel insteken, vergroot het leereffect enorm. Je onthoudt bijvoorbeeld beter hoe een leeuw eruitziet op basis van een plaatje, dan wanneer iemand dat vertelt.”
5. Emotie “Emotie zorgt ervoor dat je een snellere toegang hebt tot je geheugennetwerk, waardoor je geheugen zaken beter opslaat. De meeste oplossingen liggen op dit gevoelsniveau. Wanneer je te veel spanning ervaart voor een presentatie, kun je wel tegen jezelf zeggen dat dat niet nodig is, maar als je dat niet zo voelt, los je het niet op.”
6. Herhalen “Hoe vaker je zaken herhaalt, hoe meer ze integreren, en hoe duurzamer ze in de praktijk zijn. Bij het intakegesprek kijk ik naar de algemene doelen, bij de gesprekken werk ik naar de doelen toe, en in ieder volgend gesprek kijk ik terug naar de ontwikkelingen daarvoor. Zo grijp je terug naar de ontwikkeling die je al gemaakt hebt, en vertaal je het geleerde optimaal naar de praktijk.”