

Ik zet in...

Een specifieke methode, een andere vorm van coaching? Wat zet deze coach in om de cliënt in beweging te krijgen?

Willem de Vos

DE BIRKMAN- METHODE, EEN KLEURRIJKE BASIS VOOR COACHING

Een assessment is geen orakel, hoort niets magisch te hebben en verkondigt geen absolute waarheden. Dat geldt zeker voor de Birkmanmethode.

De Amerikaanse psycholoog Roger Birkman ontwikkelde in de vijftiger jaren een vragenlijst die vandaag onveranderd wordt gebruikt. Sindsdien heeft zijn Instituut in Houston zich toegelegd op de interpretatie van de scores. Inmiddels hebben honderdduizenden mensen in de hele wereld de vragenlijst gescoord en is er een groot referentiebestand. Veel mensen zijn verbaasd over de trefzekerheid van het rapport dat elke deelnemer ontvangt.

De Birkmanmethode is een methode -geen test- die gedrag in kaart brengt

Het is de taak van de Birkmanadviseur om het orakelkarakter weg te halen, want de rapportage geeft weer wat betrokkene zelf heeft prijsgegeven. Bovendien moet hij duidelijk maken dat Birkman geen absolute waarheden bevat en zeker geen capaciteiten meet. Het is een methode die gedrag in kaart brengt, met een streep onder het begrip *methode*, want het gaat uitdrukkelijk niet om een test. De informatie in het rapport is pas waardevol als de betrokkene een score zelf herkent, of als zijn directe omgeving hem duidelijk maakt dat de score klopt. Gemiddeld herkennen de ontvangers van een rapport negentig procent van wat zij daar aantreffen en dat is voor een assessment een hoge score.

Hoe werkt de methode?

De betrokkene ontvangt via e-mail een vragenlijst van ongeveer driehonderd meerkeuzevragen. Na verwerking door Houston ontvangt de Birkmanadviseur een Nederlandstalig rapport van gemiddeld vijftig pagina's, bestaande uit tekst en grafische weergaven. Dat rapport mag de adviseur niet zomaar verzenden naar de invuller; hij moet het altijd persoonlijk toelichten. Het invullen van de vragenlijst vergt gemiddeld een uur, daarna begint de tijdsinvestering pas, want om rendement te hebben van de methode is het nodig tijd te steken in het bestuderen en bespreken van de rapportage.

Wat is de Birkmanmethode?

De Birkmanmethode is een zelf-assessmentmethode die veel informatie oplevert over sterktegedrag, over de behoeften die daaronder liggen en over stressgedrag onder omstandigheden waarin aan die behoeften voortdurend niet voldaan wordt. Daarnaast bevat de rapportage informatie over de voorkeurstijl bij het oplossen van problemen en het geven van leiding; interesses; de manier waarop iemand aankijkt tegen scholing, tegen organisatiedoelen en tegen de samenleving. Tevens worden de scores vergeleken met de gemiddelde scores van grote groepen mensen die succesvol blijken te zijn in bepaalde beroepsgroepen. Daarmee krijgt de



gebruiker een beeld van het type professionals waarin hij zichzelf zou kunnen herkennen.

De methode is geschikt voor individuele trajecten, als start van een coachingstraject of een loopbaantraject of een Management Developmenttraject. Daarnaast is de methode bruikbaar om inzicht te krijgen in het werkgedrag van een team, omdat er van alle mogelijke samenstellingen groepsrapportages te genereren zijn. Er zijn ook rapporten uit te draaien over de te verwachten aandachtspunten bij de samenwerking tussen twee teamleden.

'Life-style Grid'

Het rapport begint met een 'life-style Grid', een kleurenkwadrant dat een grove samenvatting vormt van het totale rapport.

Het rode vak linksboven staat vooral voor: bouwen, organiseren, problemen oplossen, tastbare resultaten, mensen inschakelen, directheid, logica. Kortweg de 'doeners'.

In het groene vak rechtsboven horen begrippen als: overtuigen, communiceren, enthousiasme, competitie, assertiviteit, debatteren. Het is het vak van de 'praters'.

Het blauwe vlak rechtsonder laat zich kenmerken door: plannen maken, abstracties, strategie, innovatie, creativiteit, reflectie. Te typeren als de 'denkers'.

Het gele vlak links onder vertegenwoordigt begrippen als: systematische activiteiten, procedures, beleid, getallen, verantwoording, concentratie. Kort gezegd de 'bewakers'.

Over deze vlakken verdeelt Birkman vier symbolen die staan voor: interesse (asterisk), sterktegedrag (ruit), behoeften (cirkel) en stressgedrag (vierkant). De cirkel bevindt zich in de ruit, omdat behoefte en

stress sterk aan elkaar verwant zijn.

De interessescore maakt duidelijk met welk soort activiteiten iemand zich het liefste bezighoudt, het sterktegedrag laat zien op welke manier iemand dat zal aanpakken, de behoeftescore geeft weer in welke omgeving en met wat voor mensen iemand het meest tot zijn recht zal komen, en de stressscore voorspelt wat voor gedrag iemand kan gaan vertonen als zijn omgeving voortdurend voorbijgaat aan zijn behoefte(s).

De meeste mensen herkennen zichzelf al snel in de grid als grove samenvatting. In die zin werkt het als een binnenkomer die

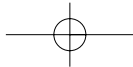
verderop in het rapport wordt in- en aangevuld, genuanceerd en aangescherpt.

Gedragscomponenten

Elf gedragscomponenten vormen het hart van Birkman. Van elk van deze componenten geeft het rapport scores weer van 0 tot en met 99, voor interesse, voor sterktegedrag en voor behoefte/stress. Deze scores duiden op te verwachten gedrag. In geen geval zeggen de scores iets over hoe betrokkene 'is'. Een hoge score laat niet zien dat je ergens goed in bent en een lage score zegt niet het omgekeerde. De behoeftescores zijn het meest authentiek en het minst beïnvloedbaar. Wie een vragenlijst invult en dat na een reeks van jaren nog een keer doet, zal ontdekken dat er aan de behoeftescores weinig veranderd is. De behoeftes vertegenwoordigen de binnenkant, dat wat je van een medemens niet weet en niet kunt zien. We denken makkelijk dat iemand behandeld wil worden, zoals hij met ons omgaat. Birkman haalt daar een streep door!

Als je van je omgeving voortdurend niet krijgt wat je nodig hebt, zul je stressgedrag gaan vertonen. Met dat gedrag maak je op een onhandige, overdreven manier duidelijk wat je nodig hebt van anderen. Je omgeving zal dat er meestal niet uit afleiden, maar kan je gedrag bijvoorbeeld ervaren als drammerig, niet effectief of zelfs onprettig. Hoe groter de afstand is tussen je score op sterktegedrag en op behoefte bij een component, hoe groter de kans is dat je omgeving niet goed door heeft 'wat jij er voor een bent', omdat binnen- en buitenkant van elkaar verschillen. Een kernboodschap van Birkman is dan ook: zorg goed voor je eigen behoeften, want pas dan kun je





1. Individuele relaties: hoe u omgaat met mensen in één-op-één relaties.

| | | | |
|----------------|---|------------|----------------------------------|
| Gewoonlijk: | 1 13 | < midden > | 99 |
| | direct en ronduit | | respectvol en voorzichtig |
| Heeft nodig: | 1 57 | < midden > | 99 |
| | directheid en duidelijkheid van anderen | | respect van sleutelfiguren |
| Voorkomen dat: | 1 57 | < midden > | 99 |
| | te bot reageert | | zich soms ondergewaardeerd voelt |

Esteem

2. Relaties met groepen: hoe u omgaat u in algemene zin met mensen.

| | | | |
|----------------|--|------------|--|
| Gewoonlijk: | 1 84 | < midden > | 99 |
| | in staat om alleen te werken | | vriendelijk en gemakkelijk te leren kennen |
| Heeft nodig: | 1 48 | < midden > | 99 |
| | veel alleen te zijn of in kleine groepen | | zich deel van de groep te voelen |
| Voorkomen dat: | 1 48 | < midden > | 99 |
| | ongeduldig wordt | | de mening van de groep overwaardeert |

Acceptance

effectief zijn. Laat je directe omgeving weten hoe je in elkaar zit en wat je van je collega's nodig hebt om effectief te kunnen zijn.

De score op sterktegedrag ('usual behaviour') laat zien dat je een bepaalde manier van handelen ontwikkeld hebt, waarmee je tot goede prestaties kunt komen. Als je een hoge score hebt op een bepaalde component, is het gedeelte naar de lage scores mogelijk je 'to-learn-gebied' en andersom. Want een ander kan ook effectief zijn, terwijl hij heel ander sterktegedrag vertoont. En er zijn nu eenmaal in je omgeving mensen bij wie jouw sterktegedrag niet zal werken, omdat hun behoeftes er anders uitzien.

Een kernboodschap van Birkman is: zorg goed voor je eigen behoeftes, want pas dan kun je effectief zijn

De componenten die Birkman in kaart brengt zijn onder andere:

- Esteem; hoe wil jij benaderd worden door iemand die van betekenis voor je is en hoe ga je zelf om met anderen in één-op-één relaties?
- Authority; hoeveel directiviteit heb jij nodig van je leidinggevende en op welke manier geef jij zelf leiding? (Uitnodigend of stellend?)
- Empathy; in hoeverre heb je behoefte aan een omgeving waarin de zachte kant aandacht krijgt en welke plaats geef je zelf aan gevoelens en intuïtie?
- Change; in hoeverre heb jij behoefte aan een omgeving waarin verandering en vernieuwing aan de orde van de dag zijn

en hoe ga je zelf met (onverwachte) veranderingen om.

Interesse

De interessescore die loopt van 0 tot en met 99 zegt niet of je ergens goed in bent. Een interessescore hoger dan 95 is volgens Birkman meer een passie. Je doet er goed aan die een plek te geven in je leven. Een score onder de 5 laat zien dat dat soort werk niet teveel moet voorkomen in je vak, want dan zul je je zelf altijd moeten oppompen om tot prestaties te komen. Maar zo'n score zegt niet dat je dat niet kunt.

De relatie tussen je interessescores en je werk is als volgt: waarschijnlijk zul je het soort werkzaamheden waarop je hoog scoort gemakkelijk ter hand nemen, terwijl voor werkzaamheden die passen bij een interesse waarop je laag scoort het omgekeerde geldt.

Start voor coaching

De Birkmanmethode is een feedbackmiddel dat een uitgebreide basis kan vormen voor een coachingstraject. Het rapport biedt informatie over gedragsaspecten, die de ontvanger van het rapport brengt op vragen als:

- Welke gedragsaspecten helpen mij in mijn dagelijks leven en mijn werk?
- Van welke gedragskenmerken heb ik merkbaar last?
- In hoeverre komt mijn omgeving tegemoet aan mijn behoeftes?
- In welke omstandigheden vertoon ik stressgedrag en komt mijn sterktegedrag niet aan bod?
- In hoeverre kom ik met mijn werkstijl tegemoet aan wat mijn omgeving nodig heeft of wat in mijn werk voor de hand ligt?

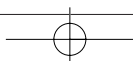
- Hoe verhouden zich mijn werkelijke interesses tot de aard van mijn werk?
- In hoeverre kan mijn omgeving achterhalen wat er werkelijk aan de binnenkant in mij leeft?

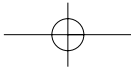
Een interessescore boven de 95 is volgens Birkman meer een passie

Daarbij is de wetenschap dat het niet gaat om een oordeel van buitenaf, maar om een beproefde interpretatie van gegevens die de ontvanger van het rapport zelf heeft geleverd, behulpzaam. Die wetenschap maakt het eenvoudiger om tot een wezenlijke en eigen coachingsvraag te komen. Daarnaast kan een Birkman op teamniveau een stevige basis vormen voor teamcoaching. De groepsscores brengen aan het licht in hoeverre de vier kleuren in de werkstijlen vertegenwoordigd zijn. Als één kleur ondervetegenwoordigd is, heeft dat altijd gevolgen. Groepsscores met betrekking tot de componenten laten zien of teamleden makkelijk op elkaar zullen aansluiten, dan wel daar veel energie in zullen moeten steken. Zij kunnen zien welke uitwerking een voor hen logische stijl van werken waarschijnlijk zal hebben op collega's. Zowel op individueel- als op teamniveau kan de Birkmanmethode een kleurrijke basis vormen voor een loopbaantraject, de ontwikkeling van je leiderschap of een coachingstraject. Voorwaarde is dat de Birkmanadviseur je op het goede spoor helpt.

Balans

Een coach die wil werken met Birkman moet een licentie behalen, anders kan hij





Een ervaring met de Birkmanmethode

er niet goed mee werken en mag hij het rapport niet overhandigen en uitleggen. Vervolgens vraagt coaching op basis van een Birkmanrapportage om een forse tijdsinvestering van de coachee, anders blijft de taal van Birkman 'buitenkant'. Het ligt voor de hand te denken dat een Birkmanrapport pas een goede basis vormt voor coaching als er sprake is van een hoge mate van herkenning. Afgezien van het feit dat dit ook vaak het geval is, is dat geen strikte voorwaarde. Ook een rapportage die niet direct tot veel herkenning leidt, kan zo'n basis vormen; omdat de omgeving vaak andere dingen herkent dan betrokkene zelf, of omdat het niet herkennen van sterktegedrag kan wijzen op stressgedrag. De meerwaarde van coaching op basis van Birkman is gelegen in het feit dat Birkman de coachee helpt om zelfinzicht te krijgen en daardoor op de goede coachingsvragen te komen en tegelijkertijd de coach helpt om de coachee goed te leren kennen.

Willem de Vos is werkzaam als senioradviseur bij BMC, Bestuur en Management Consultants. Hij is Birkmanconsultant, trainer/coach en verandermanager in het onderwijs.
www.bmc.nl; www.birkman.com

Begin dit jaar vertelde iemand mij enthousiast over de Birkmanmethode. "Dan moet ik dat maar eens ervaren", dacht ik. Collega en erkend Birkman-adviseur Bertine van Hoof van WorkWise uit Amsterdam was bereid bij mij 'de Birkman' af te nemen. Na op het internet 300 vragen te hebben beantwoord, maakten we een afspraak om het rapport door te nemen. Bertine wilde het rapport graag bespreken vanuit een coachvraag. In het vak personal- en teamcoach en in mijn dagelijkse managementactiviteiten voor de NOBCO kan ik mijn ei goed kwijt. Toch knaagt er ook iets. Ik heb het idee dat ik nog wat mis. Mijn vraag was: "Heb ik wel het juiste werk?" 'De Birkman' wees uit, dat ik behoorlijk goed zit met wat ik doe, als er maar voldoende creativiteit in blijft zitten en men mij niet volstopt met werk. Dit laatste zal het knagende gevoel zijn, want er ligt vrij veel 'op mijn bordje'.

De analyses over mijn belangstelling, voorkeur, behoeften en mijn gedrag onder stress waren bijna allemaal een schot in de roos. Ik schijn het liefst anderen te beïnvloeden met nieuwe concepten en benaderingen en ook schijn ik zelfbewust en direct te zijn. Verder moeten mensen mij vrij laten en niet overladen met kritiek, want dan word ik, volgens 'de Birkman', depressief.

Ik moet zeggen, dat ik mijzelf in deze uitslagen herken.

Verder geeft 'de Birkman' in een Sterkte-Behoefte-Grafiek aan, waarin iemand uitblinkt, waar hij behoefte aan heeft en waar hij stress van krijgt. In het bijzonder als het gaat om:

- omgaan met mensen zowel in de één op één relatie, als in groepen,
- hanteren van planning, systemen, procedures en details,
- conflicthantering, omgaan met kwesties als macht en persoonlijke onafhankelijkheid,
- besluitvorming, denken en doen, geduld hebben,
- risico lopen, erkenning krijgen, veiligheid zoeken.

Bijzonder frappant is dat 'de Birkman' goed laat zien dat mensen -en dus ook ik- zich soms volledig anders gedragen als ze onder stress staan. Zo ben ik bijvoorbeeld een vrij extravert type, maar als anderen mij domineren kan ik van streek raken. 'De Birkman' geeft hierin helder inzicht. Al met al kan ik mijn ervaring met 'de Birkman' en met Bertine omschrijven als een positieve ervaring. Zelfs bij iemand die behoorlijk wat zelfkennis heeft opgedaan, heeft dit traject tóch nog weer nieuwe inzichten opgeleverd. (Alex Engel)

