

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is een nieuws- en adviesmagazine voor human resources professionals bij (middel)grote, kennisintensieve organisaties. De insteek is: hoe kan een HR-manager, unitmanager of HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van de factor arbeid in zijn organisatie. HR Rendement behandelt voornamelijk de 'harde' kant van human resources, zoals fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsrechtelijke regelgeving, premies en belastingen, werktijden en arbeidsomstandigheden, kosten van opleidingen en werving & selectie, implementatie van personeelsinformatiesystemen.

HR Rendement onderscheidt zich door:

- Veel signalerend nieuws over veranderende regelgeving;
- Beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- Elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder HR- dienstverleners;
- Interactieve, persoonlijke e-mailservice met nieuwe vacatures, sites, congressen en publicaties.

Meer informatie op: www.rendement.nl/hr

Voordelig proefabonnement aanvragen? www.rendement.nl/hr/abonneren



HOE COACHT U BETWETERIGE EN ONGEDULDIGE LEIDINGGEVENDEN?

Blinde vlekken inkleuren

Als HR-professional moet u niet alleen adviseren, maar soms ook werknemers of leidinggevenden coachen. Omdat veel leidinggevenden hun eigen weg willen gaan en weinig geduld hebben, kan dit een behoorlijke uitdaging voor u zijn. Hoe zorgt u ervoor dat leidinggevenden openstaan voor uw coaching en hoe zet u deze coaching vervolgens effectief in?

In veel organisaties coachen HR-professionals de leidinggevenden in de organisatie. Omdat HR-professionals de cultuur en plannen van de organisatie goed kennen, is deze coaching vaak effectief. Deze bekendheid met de organisatie kan ook een nadeel zijn. U kunt immers zelf ook blinde vlekken hebben en samen met leidinggevenden van de organisatie plat getreden paden blijven bewandelen.

Knopen

Een kritische succesfactor van effectieve coaching is dat de coach de gecoachte begrijpt. Een goede coach heeft oog voor de dynamiek van de functie, de ervaren druk en de resultaatgerichtheid. Ook moet u inzicht hebben in de eigenschappen van leidinggevenden, zodat u hun vertrouwen kunt winnen.

Veel leidinggevenden zijn – bijna reflexmatig – geneigd om knopen door te hakken en snel te reageren. Ze hollen de hele dag maar door, hebben geen zitvlees en het gezegde ‘bezint eer ge begint’ is niet altijd aan hen besteed.

Dit gedrag is natuurlijk wel enigszins te verklaren. De afdelingen van deze leidinggevenden bevinden zich vaak in grillige

markten met steeds wisselende belangen van klanten en aandeelhouders.

Hierdoor moet de leidinggevende voortdurend reageren op veranderingen. Snel reageren is noodzakelijk.

Klik

Wilt u als HR-professional aansluiting vinden, dan moet u snappen dat een leidinggevende met enige snelheid moet handelen. Als u dit niet doet, krijgt u nooit de noodzakelijke klik met hem. Dat u dit snapt, wil overigens niet zeggen dat u de leidinggevende hierin ook altijd gelijk moet geven. Heeft u eenmaal de klik, dan kunt u met uitnodigende vragen de stelling dat ‘snelheid altijd moet’ aan de kaak stellen.

U moet in uw rol als coach dus de tijd en de rust nemen om bij de leidinggevende het bewustzijn te vergroten dat niet bij ieder besluit haast geboden is.

Gesprek

Zo kunnen er bijvoorbeeld bij het doorvoeren van een andere manier van werken meerdere partijen betrokken zijn. Het is dan belangrijk draagvlak te creëren en hierover met deze partijen in gesprek te

gaan. En dit kost natuurlijk tijd. Het is dan effectiever hier en daar water bij de wijn te doen dan geforceerd bepaalde zaken er doorheen te drukken.

Stel kritische vragen hierover en laat de gecoachte tijd nemen voor de antwoorden. Maak de leidinggevende ervan bewust dat bij het creëren van draagvlak samenwerking belangrijk is. Voor een snelle besliser is dit moeilijk maar al hij dit (spel) in de vingers krijgt, kan hij nog effectiever worden.

Betweters

Een ander probleem waar u bij het coachen van leidinggevenden tegenaan kunt lopen, is dat leidinggevenden betweters kunnen zijn. Vaak ontleent een leidinggevende zijn status in een organisatie aan het feit dat hij over een bepaald onderwerp veel af-

Neem een onwetende houding aan

Als coach bent u alert op woorden als keuze, alternatieven, meeste, beste en op dat moment. Aan dit soort woorden gaat immers een denkproces vooraf. Vragen hierover brengt de gecoachte weer terug in dit proces, hij beleeft het als het ware opnieuw. Hij wordt zich bewust van de motieven van zijn keuze en denkwijzen en ingeslagen paden. In dit proces neemt u als coach een onwetende houding aan, stelt vooral veel vragen en tempert u het enthousiasme voor oplossingen en antwoorden.

weet. In zijn rol als leidinggevende wordt minder een beroep gedaan op dit specialisme.

Mening leidinggevende kan het niet laten om ongevraagd zijn kennis te tonen. Bijvoorbeeld door werkzaamheden die zij aan werknemers hebben gedelegeerd toch maar zelf te doen. Dit kan tot onbegrip leiden bij werknemers. Ook kan een te betweterige houding de persoonlijke en professionele ontwikkeling van een leidinggevende in de weg staan.

Inkleuren

Natuurlijk weet u wat er in uw organisatie gebeurt en heeft u op hoofdlijnen product- en marktkennis. Maar de details weet u vaak niet. Het is voor u als coach de uitdaging om van dit nadeel een voordeel te maken. Coachen is niets meer, maar ook niet minder, dan vragen stellen en luisteren. In uw onwetendheid stelt u misschien 'domme vragen', maar soms kan het juist heel waardevol zijn om zaken vanuit een andere invalshoek te belichten. Door uw onwetendheid kunt u op een constructieve wijze onbewezen waarheden en verkeerde aannames aanwijzen. Door oprecht geïnteresseerde vragen te stellen kunt u tegenstellingen in de aanpak en denkpatronen bloot leggen en blinde vlekken 'inkleuren'.

Rust

Het zogenoemde GROW-model (Grow, Reality, Option, What) helpt u om leidinggevers in alle rust maar resultaatgericht te coachen.

Grow: focus

Het is de uitdaging om ervoor te zorgen dat de leidinggevende focus – ofwel geconcentreerde aandacht – heeft. Dit doet u door hem zelf het doel van zijn coaching te laten formuleren. Met deze aanpak komt de verantwoordelijkheid voor het leerproces daar waar hij hoort, bij de leidinggevende.

Hulpvragen om het doel van het coachings- traject en -gesprek scherp te krijgen zijn:

- Wat wil je met deze sessie bereiken?
- Ik heb een half uur beschikbaar, hoe ver wil je in die tijd komen?

Spiegeltjes voor laten houden door anderen

Iedere leidinggevende heeft blinde vlekken. Deze vaak niet productieve kronkels zijn meestal overduidelijk voor anderen maar onbekend bij de leidinggevende zelf. Een leidinggevende die zich wil ontwikke-

len, laat zich regelmatig door een coach en anderen spiegeltjes voorhouden. Met de gegeven feedback op de voor hem onbewuste handelwijze kan de leidinggevende zijn voordeel doen.

- Waar heb je het meeste aan om van deze sessie op te steken?
- Kan jij dat doel bereiken in de tijd die we tot onze beschikking hebben?

Reality: hoe is het gegaan?

In het coachingsgesprek is de leidinggevende aan het woord en vertelt hij over zijn vraagstuk. U luistert alleen naar de redenen waarom hij het lastig vindt om bijvoorbeeld werkzaamheden te delegeren. U toont begrip voor de situatie, luistert en vraagt door. U draait samen met de leidinggevende de 'film' van het delegatievraagstuk terug en analyseert stap voor stap elke scène. Door de vragen krijgt de leidinggevende zicht op de genomen stappen, de redenen van het gebrek aan vertrouwen en de aarzelingen. Zijn eigen antwoorden op de vragen, maken hem bewust van wat er verkeerd is gegaan. Ook geeft het hem aanwijzingen over hoe hij in de toekomst werkzaamheden los kan laten en er op kan vertrouwen dat het goed komt.

Options: welke wegen leiden naar Rome?

De volgende stap in het coachgesprek is het verkennen van de verbetermogelijkheden. U vraagt de leidinggevende na te denken over mogelijke oplossingen en er uiteindelijk één te kiezen. Het enige wat u in feite doet, is die vragen stellen die de leidinggevende stimuleren om uiteindelijk zelf de weg naar Rome te bepalen.

Hulpvragen die leiden tot oplossingen zijn:

- Welke opties zijn er allemaal te bedenken?
- Als je geen enkele beperking zou ervaren, wat zou je dan doen?
- Als je helemaal opnieuw kon beginnen, wat zou je dan anders doen?
- Wat zijn de voor- en nadelen van elke optie?

- Geef een score tussen de één en tien voor de aantrekkelijkheid en praktische uitvoerbaarheid van elke optie.

What: één, twee, drie, actie!

Bij de laatste stap brainstormt u samen met de leidinggevende over het omzetten van de oplossingen in een besluit en stelt u samen een concreet actieplan op. Hulpvragen om de leidinggevende in de doemodus te krijgen zijn:

- Wanneer ga je wat doen? Wanneer begint en eindigt elke actie?
- Bereik je door deze actie je doel?
- Welke hindernissen zou je onderweg kunnen tegenkomen?
- Welke ondersteuning heb je nodig? Van wie moet die ondersteuning komen?
- Geef op een schap van één tot tien aan wat jouw motivatie is om aan de slag te gaan met de actie. Scoor je geen tien? Wat moet er gebeuren om je motivatie richting te laten opschuiven? En door wie moet dit gebeuren?

Onwetend

Als u als HR-professional gaat coachen is het noodzakelijk dat u begrijpt dat een leidinggevende snel moet reageren en handelen, maar u gaat daar dus niet in mee. U schakelt juist een tandje lager en stelt uzelf onwetend op. Hiermee zet u de leidinggevende aan het denken. Effectieve coaches zijn vaak tegengesteld aan leidinggevers, behalve in hun resultaatgerichtheid. Ook bij coaching geldt dat tegengestelde karakters elkaar aantrekken.

*Jacco van den Berg, directeur Van den Berg Training en Advies,
e-mail: info@vandenbergrtraining.nl,
www.vandenbergrtraining.nl*