

Socratisch coachen
voor leidinggeevenden en HRM

Hilde Veraart-Maas

uitgeverij **boom/nelissen**

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam & Hilde Veraart-Maas, 2012

Omslag: Garage, Kampen

Binnenwerk: Elan Media, Gemonde

Redactie: Jan Tils, St.-Oedenrode

ISBN: 978 90 244 0144 4

NUR: 808

1e druk: 2012

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



www.boomnelissen.nl

Voorwoord

Verschillende keren heb ik als leidinggevende voor de uitdaging gestaan teams te begeleiden in veranderende situaties. Zo stond ik een keer voor de taak een reorganisatie door te voeren. Balancerend tussen de eisen van directie, het bestaansrecht van de zorg aan patiënten, belangen van financierder en wettelijk uitvoeringsorganen, ketenpartners en 'last but not least' mijn mensen. Medewerkers die cruciaal waren voor het succes en die het tegelijkertijd ook flink te verduren kregen in een omgeving waar niets zeker was. Kortom: alle ingrediënten voor een pittige klus waren aanwezig. Ik stond voor de vraag: hoe doe ik dit? Meegaan in de heersende rationele manier van leidinggeven met het credo 'slikken of stikken'? Of was het mogelijk om de verandering net zo goed, of beter, te verwezenlijken met respect voor de waarden en belangen van mensen?

Dit is het spanningsveld waar dit boek over gaat. Nog steeds kom ik in mijn werkpriktijk als veranderkundige bij opdrachtgevers die worstelen met deze vragen. De inzichten die Hilde Veraart-Maas in *Socratisch Coachen voor leidinggevend en HRM* behandelt, zijn voor deze vraagstukken heel bruikbaar en vooral effectief gebleken.

Leiderschap is een thema dat hoog op de agenda staat bij veel organisaties. En niet voor niets, de omgeving van een leidinggevende is er de laatste jaren niet eenvoudiger op geworden. Organisaties hebben zich ontwikkeld van machinebureaucratieën met een sterke scheiding tussen leidinggevende en werknemer naar professionele dienstverlenende organisaties met een meer gelijkwaardige samenwerking tussen deze twee (Pot, 2009; Schoemaker, 2003). Tegelijkertijd is er sprake van een groeiende invloed van aandeelhouders, klanten en de maatschappelijke omgeving op het primaire proces. De vraag is: hoe kan een leidinggevende in de complexiteit van alledag toch zijn mensen sturen en coachen? En hoe kan een HR-adviseur de leidinggevende in dat proces ondersteunen en van invloed zijn zonder zelf lijnbevoegdheid te hebben?

Deze twee vragen staan in dit boek centraal. Veraart laat zien dat iedere leidinggevende op een heel eigen manier coachend leiding kan geven. Om daarin succesvol te zijn dient de leidinggevende eerst met zichzelf aan de slag te gaan en 'zijn eigen gedrag

weten te managen' zoals de inspecteur-generaal bij de NVWA het op een verandermanagementcongres zo treffend verwoordde. Dit boek laat zien hoe de leidinggevende zichzelf leert managen en van daaruit anderen kan sturen en coachen in het bereiken van resultaten. Een sterk concept omdat het uitgaat van de kracht en het eigen oplossingsvermogen van de leidinggevende en de mensen om hem heen. Dat maakt dit boek geheel passend in deze tijd waarin zelfontplooiing en een steeds grotere rol heeft (Gastelaars, 2006).

Organisatiedynamiek

De praktijk waarmee een leidinggevende te maken heeft, wijkt altijd af van de rationele en geordende bedrijfskundige structuur waarin wij gewend zijn naar een organisatie te kijken en deze trachten te besturen. Veraart neemt de lezer mee in de sociaalwetenschappelijke kijk op organisaties. Veel leidinggevendens maken deel uit van een 'partijen-in-een-systeem' in plaats van een organisatie zoals ze eigenlijk bedoeld is. Namelijk die van 'een organisch samenwerkingsverband waarin iedereen waarde toevoegt'. Een 'partijen-in-een-systeem' maakt organisaties ziek. De dynamiek die ontstaat, kan niet beheerst worden. Er overheen walsen of het proberen glad te strijken met nog meer regels leidt tot niets. De kunst is om zo met de dynamiek om te gaan dat er weer een samenwerkingsverband ontstaat waarin ieder zijn talent kan inzetten om de harde resultaten te realiseren.

Zelf aan de slag

Om tot een samenwerkingsverband te komen dient een leidinggevende eerst met zichzelf aan de slag te gaan. Een leidinggevende heeft te maken met eigen opvattingen, overtuigingen, emoties en een eigen kijk op de werkelijkheid. Deze kunnen het gedrag van de leidinggevende beïnvloeden. Het gedrag dat een leidinggevende vertoont, roept altijd een reactie op van de mensen om hem heen. Dit kan een positieve uitwerking hebben of het kan leiden tot het blokkeren van vernieuwingen. In dit boek wordt de leidinggevende ertoe aangezet zelf inzicht te krijgen in zijn eigen overtuigingen en gedrag. Door deze met socratische vragen uit te dagen, kan de leidinggevende eventueel blokkerende gedachten en gedrag ombuigen naar effectieve gedachten en gedrag. Een leidinggevende heeft met socratisch coachen een middel om zelf het heft in handen te nemen en intrinsiek te veranderen, waardoor hij beter in staat is om zijn medewerkers te sturen

en te coachen. En dat op een heel eigen manier. Ik zie dat in mijn eigen werkpraktijk terug als ik leidinggevend help zelf hun verantwoordelijkheid op te pakken in een veranderingsproces en zij vervolgens hun persoonlijke leiderschapsstijl aanpassen aan de specifieke dynamiek van het team en de omgeving. Dit wordt concreet zichtbaar in de manier waarop de leidinggevende zelf in gesprek gaat met het team over verwachtingen, organisatie en persoonlijke doelstellingen, de strategie en het pad ernaartoe. ‘Coachen met emotie’ wordt dan authentiek leiderschap.

Met het team aan de slag

Coachend sturen lijkt een contradictie. Echter het tegendeel is waar: beiden hebben volgens Veraart hetzelfde uitgangspunt, namelijk: effectiviteit. Sturing kan als dwingend opgevat worden. Het gaat er echter om hoe gestuurd wordt en vanuit welke ‘grondhouding’ sturing gegeven wordt. Een leidinggevende kan alles willen controleren door overal ‘bovenop’ te zitten, of er een *laisser faire*-stijl op na te houden en op geen enkele manier betrokkenheid tonen. Volgt het controleren vaak uit wantrouwen, *laisser faire* is vaak desinteresse (Kampen, 2011; Swieringa & Jansen, 2005). De overeenkomst tussen beide uitersten is dat medewerkers het tegenovergestelde doen van wat de leidinggevende beoogt. De richting die Veraart geeft is ‘coachend met een boodschap’. Terugkomend op de reorganisatie waar ik zelf voor stond; hierbij heb ik alleen de organisatorische doelen bereikt door ook voor de medewerkers te zorgen. De grondhouding hierbij is vertrouwen in het eigen oplossings- en ontwikkelvermogen van mensen. Iedere medewerker is daarin uniek. Aan de leidinggevende de taak om de medewerker te helpen inzicht te krijgen in het eigen kunnen, de blokkerende overtuigingen en richting te geven aan zijn werk en loopbaan. Immers, ‘mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden’. Om mensen te helpen zelf te veranderen is het van belang dat leidinggevend hun leiderschapsstijl situationeel kunnen inzetten. En zo kunnen aansluiten op het competentieniveau van de medewerker en de eisen die aan de functie gesteld worden.

En met hulp van de HR-adviseur

Coachend leiderschap heeft niet alleen binnen het team zijn uitwerking. Een leider die in staat is coachend te sturen, weet ook wanneer zijn collega’s en onderhandelingspartners complementair aan hem zijn. De HR-adviseur is een belangrijke en waardevolle

samenwerkingspartner, al wordt dat in praktijk niet altijd zo ervaren. De vraag is eerder wat precies de rol is van HR en welke meerwaarde het heeft.

De eerste stappen om hierin verandering aan te brengen kunnen door de HR-adviseur gezet worden door zich minder op de regels en procedures te richten. Ook de leidinggevende kan deuren openen en de HR-adviseur ruimte geven die meerwaarde te bieden. Aan de HR-adviseur de uitdaging om zich te verdiepen in de omgeving van de leidinggevende, de uitdagingen waar hij voor staat en de HR-diensten daarop aan te passen. Ook zonder formele bevoegdheid kan de HR-adviseur van grote waarde zijn voor leidinggevenden en invloed hebben op hoe de lijn omgaat met het personeel en de organisatorische waarden. De HR-adviseur heeft de mooie taak om managers in staat te stellen hun rol als leidinggevende uit te voeren binnen de kaders van de organisatie, de integrale verantwoordelijkheid voor hun mensen en de dynamiek in hun omgeving.

Door samen voor de 'klus' te staan, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid, is het mogelijk om met elkaar te werken aan een HR-strategie en -beleid die de meerwaarde biedt voor de lijn. Niet door meer regels, maar door het samenbrengen van wederzijdse belangen, zienswijze en sterktes, zodat het door Veraart beschreven 'partijen-in-een-systeemmodel' weer tot een organisch geheel wordt waarin ieder vanuit zijn eigen rol toegevoegde waarde heeft in de totstandkoming van de resultaten.

Rosemarie Mijlhoff
Vleuten, mei 2012

Literatuur

- Baets, W.R.J. (2009). *Wie orde zaait zal chaos oogsten. Een vertoog over de lerende mens*. Assen: Van Gorcum.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde organisaties. introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Kluwer.
- Pot, F.D. (2009). *Sociale innovatie als inspiratie*. Oratie Radboud Universiteit Nijmegen.
- Schoemaker, M. (2003). *De metamorfose van werkgemeenschappen*. Oratie Radboud Universiteit Nijmegen.
- Swieringa, J. & Jansen, J. (2005). *Gedoe komt er toch. Zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam: Scriptum.