

Fontys Hogeschool HRM & Psychologie

Vakmanschap is Meesterschap

Het begeleiden van de coachende leidinggevende
Een helpende hand op weg naar de top!

Student: Ellen van de Vin
Studentnummer: 2111493
Opleiding (major): Fontys HRM, Eindhoven
SLB'er: Elles Velter

Stagebedrijf: Vetrotech Saint-Gobain Benelux

Datum: 20-05-2011

Management Summary

Aanleiding

De veranderende maatschappij anno 2011 heeft invloed op het HR-vakgebied. Organisaties moeten gaan inspelen op de verschillen tussen generaties, om ervoor te zorgen dat verschillende groepen goed met elkaar kunnen samenwerken. Hier ligt natuurlijk een grote taak voor HR, maar omdat de rol van de HR-professional snel verandert, ligt hier ook een grote taak voor de leidinggevende. Verschillende HR-taken verschuiven langzaam naar de eerste lijn (direct leidinggevend). Voorbeelden hiervan zijn functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en coachgesprekken (ook wel begeleiding- of voortgangsgesprekken genoemd). Verder is het voor organisaties belangrijk dat ze (blijven) investeren in menselijk kapitaal. Er wordt van de leidinggevend verwacht dat zij in staat zijn om hun medewerkers te coachen naar bijvoorbeeld zelfinzicht of zelfredzaamheid. Zij zijn hier echter vaak niet voor getraind. Dit heeft tot gevolg dat gesprekken met medewerkers niet methodisch gevoerd worden en het gewenste resultaat niet bereikt wordt of minimaal is. Op het moment dat de leidinggevend aandacht besteden aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van hun medewerkers, gaat het pas echt leven op de werkvloer. Vanuit mijn rol van professional valt mij op dat het in de praktijk nog schort aan de begeleiding van leidinggevend (in hun vernieuwde rol) door HR. Hier ga ik mijn 'innovatieve tool' dan ook op baseren.

Visie

Hoe kunnen HR-professionals leidinggevend ondersteunen bij het leren van coachingsvaardigheden? Dat is de vraag die ik mezelf gesteld heb. Je zou ervoor kunnen kiezen om als HR-professional, de leidinggevend een aantal dagen op cursus te sturen, zodat ze zich kunnen verdiepen in de eerder genoemde thema's. Ik ben hier echter geen voorstander van. Na een aantal dagen training komen de leidinggevend terug op hun afdeling en hebben vervolgens geen idee hoe ze het geleerde moeten toepassen, of ze passen het in de verkeerde situaties bij de verkeerde personen toe. Daarom heb ik ervoor gekozen om een tool te ontwikkelen die HR zelf kan toepassen en waarmee de opleiding wordt geïntegreerd op de werkplek. De leidinggevende leert constant, omdat zijn/haar coach (de HR-professional) altijd in de buurt is.

Tool

Mijn tool is een begeleidingsplan waarmee de HR-professional de leerbehoefte van de leidinggevende kan meten, alsmede kan monitoren door middel van het 'schema leerfasebepaling'. Ook bevat het een soort plan van aanpak en een POP voor de leidinggevende.

De tool is specifiek ontwikkeld voor de HR-professional. Het doel is om het de HR-professional makkelijker te maken om leidinggevend te ondersteunen bij het coachen van hun medewerkers. Dit begeleidingsplan kan dus gebruikt worden als een leidinggevende aangeeft aan de HR-afdeling dat hij of zij ondersteuning nodig heeft bij het coachen van werknemers, of bijvoorbeeld bij het toepassen van coachend leiderschap.

Praktijkvoorbeeld

Ik heb in de praktijk gemerkt dat het begeleidingsplan heel veel structuur biedt voor alle betrokken partijen. De leidinggevende weet precies waar hij nu staat en waar hij naar toe wil met betrekking tot zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ook voor de HR-professional is het duidelijk wat hij moet doen en hoe hij dit moet doen. De tool zorgt voor een gedegen voorbereiding van het coachingstraject tussen HR en leidinggevende.

De tool kan echter ook tussentijds en aan het einde van het traject gebruikt worden, om te meten of de leidinggevende al vooruit is gegaan. Hiermee doel ik vooral op het 'schema leerfasebepaling'. Het doorlopen van de fasen kost echter wel veel tijd. Dit komt vooral door het feit dat er niet alleen kennis wordt bijgebracht, maar dat het een manier van denken is die veranderd moet worden. Een leidinggevende die goed kan coachen brengt een grote toegevoegde waarde aan uw organisatie. Medewerkers (vooral de aankomende generatie op de arbeidsmarkt) zullen steeds meer behoefte hebben aan een 'coach' in plaats van een 'baas'. Ook kan er door het coachen duidelijk worden waar knelpunten bij de werknemer liggen en kunnen er talenten en interesses worden ontdekt. Deze tool draagt dus bij aan een gezonder personeelsbeleid, waar elk bedrijf voordeel uit kan halen.

Voorwoord

Mijn naam is Ellen van de Vin en ik presenteer u met trots mijn afstudeerscriptie “Vakmanschap is Meesterschap” van de opleiding Personeel en Arbeid aan de Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, te Eindhoven. De titel van mijn scriptie is: ‘Het begeleiden van de coachende leidinggevend, *een helpende hand naar de top*’. De tool die hierbij hoort is een begeleidingsplan voor de HR-professional, waarmee deze een leidinggevende op effectieve wijze kan begeleiden bij het leren van coachingsvaardigheden.

Met deze scriptie wil ik bewijzen dat ik een startbekwaam HR-professional ben. Dit zal ik doen door naar de huidige beroepspraktijk te kijken en vanuit mijn visie, normen en waarden, kennis en vaardigheden, een probleem op te sporen en hier een innovatieve oplossing voor te bedenken.

In deze scriptie zal ik aandacht besteden aan de totstandkoming van het onderwerp, de voorwaarden en de toepassing van de tool en de methodische onderbouwing.

Ik ben een aantal mensen, dat heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit product, zeer dankbaar. Bij dezen wil ik dan ook de volgende personen bedanken: Elles Velter (Fontys), Angélique Caris (Vetrotech) en Ilke Verbeek (Intervisie Fontys).

Ellen van de Vin
19-04-2011



Inhoudsopgave

INLEIDING	9
HOOFDSTUK 1: AANLEIDING	10
INLEIDING	10
1.1 PROBLEEMBESCHRIJVING	10
1.1.1 SAMENLEVING	10
1.1.2 ORGANISATIE	10
1.1.3 MENS	10
1.2 BEGINVRAAG	10
1.3 WAT KAN DE BIJDRAGE VAN EEN HR-PROFESSIONAL HIERIN ZIJN?	11
1.4 PROBLEEMSTELLING:	11
1.5 GESTELDE EISEN	11
1.5.1 RELATIE MET HRM	11
1.5.2 INNOVATIEF KARAKTER	11
1.5.3 GENERALISEERBAARHEID	12
1.6 VERANTWOORDING KEUZE ONDERWERP	12
HOOFDSTUK 2: THEORETISCHE VERANTWOORDING	13
INLEIDING	13
2.1 TRENDS	13
2.1.1 HRM WORDT STRATEGISCH	13
2.1.2 LEIDINGGEVENDEN KRIJGEN HR-TAKEN	13
2.1.3 GRENZELOZE GENERATIE OP DE ARBEIDSMARKT	13
2.1.4 VRAAG NAAR VERSCHILLENDE LEIDERSCHAPSTIJLEN	14
2.2 COACHEN	16
2.2.1 HET 5 CC MODEL (DE 5 COACHINGSCOMPETENTIES) ⁶	16
2.3 COACHEND LEIDERSCHAP ⁷	17
2.4 STIJLEN VAN LEIDINGGEVEN	17
2.4.1 DIENEND LEIDERSCHAP	18
2.5 DE ROLLEN VAN HR	19
2.5.1 ULRICH	19
HOOFDSTUK 3: TOOL	20
INLEIDING	21
3.1 DEFINITIES ¹²	21
3.2 A. DOELGROEP ANALYSE	22
3.3 B. SCHEMA LEERFASEBEPALING	23
TOELICHTING SCHEMA 'LEERFASEBEPALING'	24
3.4 C. DIDACTISCH ¹³ ANALYSEMODEL	25

3.5 D. DOELSTELLINGEN	26
3.6 E. OVERIG	26
3.7 F. PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN (POP)	27
HOOFDSTUK 4: TOEPASSING TOOL	28
INLEIDING	28
4.1 TOEPASSING	28
HOOFDSTUK 5: VOORWAARDEN TOOL	30
5.1 RANDVOORWAARDEN	30
HOOFDSTUK 6: VERANTWOORDING OPZET	31
6.1 ORIËNTATIE	31
6.2 VOORONDERZOEK	31
6.3 PROBLEEMSTELLING	32
6.4 VISIE/OPLOSSING/TOOL	32
6.5 THEORETISCHE ONDERBOUWING	32
6.6 PRAKTIJKVOORBEELD	32
HOOFDSTUK 7: PRAKTIJKVOORBEELD	33
INLEIDING	33
TOELICHTING PRAKTIJKVOORBEELD	33
TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR DE PRAKTIJK	33
BRONVERMELDING	34
BIJLAGEN	36
BIJLAGE 1: MINDMAP ONDERWERP VAKMANSCHAP	36
BIJLAGE 2: PRAKTIJKVOORBEELD TOOL	37

Inleiding

Voor u ligt het rapport van ‘Vakmanschap is meesterschap’, mijn laatste afstudeeropdracht van de opleiding HRM aan de Fontys Hogeschool HRM & Psychologie. Door middel van deze scriptie zal ik bewijzen dat ik een startbekwaam HR-professional ben. Voor ‘Vakmanschap is meesterschap’ heb ik een innovatieve tool ontwikkeld, die een oplossing vormt voor een actueel probleem waar de beroepspraktijk van HRM mee kampt.

Allereerst heb ik een onderwerp voor mijn vakmanschap gekozen. Vervolgens heb ik gezocht naar een onderwerp dat mij op persoonlijk en professioneel gebied erg aanspreekt. Ik heb voor mezelf op een rij gezet welke onderwerpen een optie waren, hier is het onderwerp ‘coachen’ uitgekomen. Aan de hand van het onderwerp coachen ben ik een vooronderzoek gaan doen naar actuele, praktijkgerichte problemen die naar voren komen in mijn vakgebied. Uit mijn vooronderzoek bleek dat leidinggevendenden steeds vaker een coachende rol op zich moeten nemen richting hun werknemers en dat zij hier niet genoeg begeleiding in krijgen door de HR-afdeling. Met dit gegeven ben ik aan de slag gegaan. Ik heb een tool ontwikkeld die ervoor zorgt dat de leidinggevende de gewenste begeleiding van de HR-professional krijgt bij het coachen van zijn werknemers.

Dit rapport begint in hoofdstuk 1 met de aanleiding van de tool. Hier leest u wat de actuele problemen en uitdagingen in mijn vakgebied zijn en wat ik hier als professional aan kan doen. Vervolgens leest u in hoofdstuk 2 de theoretische verantwoording van mijn tool. Hierin staat beschreven hoe de theorie mij heeft geïnspireerd of hoe ik de theorie heb toegepast in mijn eigen instrument. Hoofdstuk 3 bevat de uiteindelijke tool. Hier staat de tool weergegeven, zoals hij direct kan worden toegepast op een willekeurige praktijkplek. Dan volgt hoofdstuk 4, waarin een uitgebreide toelichting staat over de tool. Hieruit kunt u opmaken hoe de tool werkt en wat het doel van de tool is. In hoofdstuk 5 leest u de randvoorwaarden van de tool. Met deze factoren moet rekening gehouden worden bij het toepassen van de tool. U vindt hier een ‘checklist’ met factoren waar u aan moet voldoen of waar u rekening mee moet houden, voordat u de tool kunt toepassen binnen uw organisatie. Dan volgt in hoofdstuk 6 mijn verantwoording van de opzet van het rapport. Hier kunt u lezen wat ik achtereenvolgens heb gedaan om de totstandkoming van dit rapport te verwezenlijken. Tot slot volgt hoofdstuk 7 waarin ik een toelichting geef op het praktijkvoorbeeld dat ik heb gemaakt op mijn eigen praktijkplek.

Veel leesplezier toegewenst!

Hoofdstuk 1: Aanleiding

Inleiding

In dit hoofdstuk vindt u de probleembeschrijving, de beginvraag, de probleemstelling en de gestelde eisen aan het product. Aan de hand van deze onderwerpen zal duidelijk worden waarom er behoefte is aan de tool die ik heb ontworpen.

1.1 Probleembeschrijving

1.1.1 Samenleving

De veranderende maatschappij anno 2011 heeft invloed op het HR-vakgebied. Een voorbeeld van een verandering in de maatschappij is de komst van de grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt. Dit heeft grote gevolgen voor zowel de werkgevers als de huidige werknemers. De grenzeloze generatie heeft andere behoeften, normen en waarden dan de huidige generaties op de arbeidsmarkt. Verder zijn er demografische aspecten die de komende jaren een rol gaan spelen in de maatschappij. De eerste 'babyboomers' stromen binnenkort uit en de grenzeloze generatie wordt daardoor meer dan hard nodig. Zwart-wit gezegd hebben de jongeren binnenkort de keuze uit verschillende bedrijven, terwijl het nu nog zo is dat bedrijven keuze hebben uit verschillende jongeren.

1.1.2 Organisatie

Organisaties moeten gaan inspelen op de verschillen tussen generaties, om ervoor te zorgen dat verschillende groepen goed met elkaar kunnen samenwerken. Hier ligt natuurlijk een grote taak voor HR, maar omdat de rol van de HR-professional snel verandert, ligt hier ook een grote taak voor de leidinggevendenden. Verschillende HR-taken verschuiven langzaam naar de eerste lijn (direct leidinggevendenden). Voorbeelden hiervan zijn functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en coachgesprekken (ook wel begeleiding- of voortgangsgesprekken genoemd). Verder is het voor organisaties belangrijk dat ze (blijven) investeren in menselijk kapitaal.

1.1.3 Mens

Er wordt van de leidinggevendenden verwacht dat zij in staat zijn om hun medewerkers te coachen naar bijvoorbeeld zelfinzicht of zelfredzaamheid. Zij zijn hier echter vaak niet voor getraind. Dit heeft tot gevolg dat gesprekken met medewerkers niet methodisch gevoerd worden en het gewenste resultaat niet bereikt wordt of minimaal is. Op het moment dat de leidinggevendenden aandacht besteden aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van hun medewerkers, gaat het pas echt leven op de werkvloer. Vanuit mijn rol van professional valt mij op dat het in de praktijk nog schort aan de begeleiding van leidinggevendenden (in hun vernieuwde rol) door HR. Hier ga ik mijn 'innovatieve tool' dan ook op baseren.

1.2 Beginvraag

Hoe kunnen HR-professionals leidinggevendenden ondersteunen bij het leren van coachingsvaardigheden?

1.3 Wat kan de bijdrage van een HR-professional hierin zijn?

- Advies/ondersteuning
- Training
- Coaching
- Vertrouwenspersoon

1.4 Probleemstelling:

Hoe kunnen HR-professionals leidinggevendens begeleiden in de richting van het zelfstandig, methodisch coachen van hun werknemers en welke kennis en vaardigheden hebben de partijen hiervoor nodig?

1.5 Gestelde eisen

Aan het product van Vakmanschap is Meesterschap wordt een aantal eisen gesteld. De belangrijkste inhoudelijke eisen worden hier uitgewerkt.

1.5.1 Relatie met HRM

Het creëren van een constante leeromgeving en talentontwikkeling is een van de actuele trends waar HR tegenwoordig mee te maken heeft. Om deze constante leeromgeving te kunnen creëren, zal de visie op het belang van het ontwikkelen van mensen door de hele organisatie gedragen moeten worden. Daarom is het belangrijk dat leidinggevendens in staat zijn om constant de rol van 'loopbaancoach' op zich te kunnen nemen. HR is er verantwoordelijk voor dat dit proces doorlopen wordt.

1.5.2 Innovatief karakter

Rolverandering

Tot nu toe zien we in organisaties vaak dat alleen de HR-professionals opgeleid zijn om een coachende rol aan te nemen. Tegenwoordig wordt het steeds belangrijker (o.a. door een verschuiving van beroepsrollen) dat leidinggevendens zelf in staat zijn om hun medewerkers te coachen en te begeleiden. Maar hoe maak je een leidinggevende vaardig genoeg om deze begeleiding aan zijn medewerkers te kunnen bieden?

Intern leertraject

Wat ik in de praktijk veel zie gebeuren is dat leidinggevendens bijv. twee dagen op training/cursus worden gestuurd bij een externe opleider. Vervolgens komen ze terug op de werkplek en zijn ze het geleerde al vergeten, of weten ze niet hoe ze het moeten toepassen binnen hun organisatie of op hun eigen afdeling. Hoe kun je leidinggevendens zodanig bijscholen dat theorie geïntegreerd wordt in de praktijk?

Context en inhoud

Wat vooral innovatief is aan de tool die ik heb ontwikkeld, is de toepassing. Ik pas het begeleidingsplan toe binnen een intern coachingstraject. Een begeleidingsplan wordt wel vaak gekoppeld aan bijvoorbeeld een re-integratietraject. Een werkzoekende of een langdurig zieke krijgt dan een begeleidingsplan waar hij samen met een begeleider aan moet werken. In dit geval wordt er een begeleidingsplan voor de leidinggevende gemaakt. Ik heb dus de context veranderd, waarin het begeleidingsplan wordt toegepast.

Verder heb ik het schema 'leerfasebepaling' zelf ontwikkeld, omdat dit normaal geen onderdeel uitmaakt van een begeleidingsplan en ik het wel van grote waarde vond om eraan toe te voegen. Verder is mijn begeleidingsplan specifiek ontwikkeld voor het onderwerp coachen.

Specifiek

Uit mijn vooronderzoek is gebleken dat er een grote vraag is van leidinggevend, naar begeleiding vanuit HR. Leidinggevend willen vooral begeleiding bij het sociale aspect van hun 'nieuwe' functie. Een HR-professional is er aan gewend om vanuit het menselijk perspectief te denken, hier hebben leidinggevend vaak meer moeite mee, omdat zij gewend zijn om vanuit organisatiedoelen te denken.¹

De tool die ik gemaakt heb, biedt een oplossing voor de hiervoor gestelde vragen en geschetste problemen. Mijn begeleidingsplan is innovatief, omdat:

- het HR in staat stelt om leidinggevend zelf op te leiden en te begeleiden/coachen;
- er training on-the-job ontstaat door het toepassen van het begeleidingsplan (er wordt constant geleerd op de werkplek, anders dan wanneer leidinggevend naar een eenmalige cursus gaan).
- de coach (leidinggevende) wordt gecoacht (door HR) in het coachen (van medewerkers).

1.5.3 Generaliseerbaarheid

Het begeleidingsplan kan binnen elke organisatie worden toegepast. De tool is toepasbaar binnen alle branches en op alle niveaus, omdat er in de tool rekening is gehouden met verschillende niveaus van functioneren. Ook de inhoud van de tool kan verbreed worden. In dit geval is de tool toegespitst op het onderwerp 'coaching'. Er zou echter ook een ander onderwerp ingevuld kunnen worden, waarna de tool nog steeds bruikbaar is.

1.6 Verantwoording keuze onderwerp

De grootste reden waarom ik voor het onderwerp coachen heb gekozen, is omdat het me de laatste paar maanden steeds meer is gaan interesseren. Door een gesprek met een professional uit het werkveld, kwam ik op het spoor van loopbaanbegeleiding en coaching. Ik kwam tot de conclusie dat ik weinig kennis had van dit onderwerp, maar dat het me wel erg aansprak. Op dat moment heb ik een aantal boeken met betrekking tot coachen gekocht:

- R. Dols, Professionele loopbaancoaching, van Duuren Media, 2008
- J. Hendriksen, Tools voor de coach, Uitgeverij Boom/Nelissen, 2007

Ik ben begonnen met lezen en heb me verder in het onderwerp verdiept.

Toen brak het moment aan waarop ik een onderwerp moest gaan kiezen voor mijn vakmanschap, de afstudeeropdracht waarin ik mijn visie kwijt kan en kan schrijven over datgene dat ik interessant vind. Het heeft even geduurd voordat ik het zeker wist, maar uiteindelijk heb ik voor het onderwerp coaching gekozen. Misschien wil ik hier wel iets mee gaan doen in de toekomst.

¹ Bron: Hoofdstuk 9.3 Human Resource management, M. Foot, C. Hook, Pearson Education Benelux, 5e druk, 2009

Hoofdstuk 2: Theoretische verantwoording

Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik verantwoorden welke relevante theorie ik gebruikt heb bij het opzetten van mijn vakmanschap. De trends, modellen en artikelen die hier beschreven staan, hebben mij geïnspireerd in de keuze van mijn onderwerp. Aan de hand van deze theoretische analyse zal ook het 'probleem' duidelijk worden, dat de aanleiding voor mijn tool heeft gevormd.

2.1 Trends

2.1.1 HRM wordt strategisch

De rol van de HR-professional schuift steeds meer op naar die van strategisch partner van het management. HR-professionals beamen dit zelf ook: meer dan de helft zegt dat HR in de toekomst steeds meer een taak wordt van de leidinggevenden. De verwachting is dat de HR adviseur nog meer de HR-Expert voor complexe vraagstukken wordt.²

2.1.2 Leidinggevenden krijgen HR-taken

Steeds meer operationele taken, die voorheen door een HR-afdeling werden uitgevoerd, moeten nu door de leidinggevende uitgevoerd worden. Voorbeelden van deze taken zijn: het voeren van functioneringsgesprekken en/of beoordelingsgesprekken, het coachen van medewerkers enz.

2.1.3 Grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt

De grenzeloze generatie is de generatie die nu de arbeidsmarkt opstroomt, we hebben het over de mensen die in of na 1986 geboren zijn. Deze generatie is in vele opzichten anders dan voorgaande generaties.

Langjarig onderzoek van Motivaction³ heeft een aantal zaken aan het licht gebracht. Jongeren houden er anderen normen en waarden op na dan voorgaande generaties, waardoor zij duidelijk anders in het leven staan. Demografisch gezien gaat er ook het nodige veranderen. In de afgelopen eeuw is het een trend geweest dat elke opvolgende generatie groter in getal was dan voorgaande generaties. De grenzeloze generatie krijgt nu te maken met de tegenovergestelde situatie. De jongeren zijn zich heel goed bewust van het feit dat zij belangrijk worden op de arbeidsmarkt, vooral nu de babyboomers massaal uittreden. Deze schaarste binnen de beroepsbevolking geeft hen een machtspositie op de arbeidsmarkt. Kortom: wie zich al niet in de jeugd wil verdiepen vanuit belangstelling of bezorgdheid, zal dat moeten doen vanuit welbegrepen eigenbelang.

Factoren als persoonlijke ontwikkeling, vrijheid en verantwoordelijkheid zijn belangrijke waarden van werk voor jongeren. Geld is echter ook nog steeds een zeer belangrijke waarde van werk, vooral bij de jongeren. Jongeren vinden, in tegenstelling tot de 50+'ers, een hoge beloning in geld heel belangrijk.

² Bron: <http://www.raet.nl/Actueel/Themas/HR%20Benchmark%202010/Highlights%202010.aspx>, Geraadpleegd op 22-03-2011

³ Bron: Frits Spangenberg en Martijn Lampert (Motivaction), de grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt, Cadform, Breukelen, 2010

Dit is gebleken uit een enquête die ik heb uitgevoerd op mijn stageplek. Bij de 50+’ers viel echter op dat plezier en voldoening op een hogere plek staan dan geld. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat de 50+’ers weinig keuze hebben gehad bij het zoeken naar een baan (op latere leeftijd). Ze zullen daardoor sneller tevreden zijn met datgene dat ze hebben.

Bij de trend ondernemen ligt de nadruk op zelfsturing, doen wat je zelf het beste kunt. De grenzeloze generatie is niet alleen goed in zelfsturing, maar ook de zelfredzaamheid ligt hoog. Dit kan onder andere worden verklaard door het feit dat zij zijn opgegroeid met de term ‘employability’ in plaats van ‘lifelong employment’. De jongeren zijn gewend aan veranderingen en kunnen daardoor veel beter en sneller inspelen op veranderende omstandigheden, dan de voorgaande generaties.

Dan komen de verschillende stijlen van leidinggeven om de hoek kijken. De grenzeloze generatie is in vrijheid en luxe opgegroeid en is gewend om manager van zijn eigen loopbaan en leven te zijn. Dit heeft tot gevolg dat een ouderwetse stijl van leidinggeven geen effect zal hebben op deze jongeren. Een baas wordt gezien als ‘coach’ of ‘ondersteuner’ en daarbij hoort ‘dienend leiderschap’. Dienend leiderschap heeft twee kanten. Aan de ene kant wordt aan jongeren vrijheid en verantwoordelijkheid toegekend. Anderzijds worden de jongeren gefaciliteerd waar nodig. Ook is het belangrijk dat er resultaatgericht aangestuurd wordt, in plaats van procesgericht.

2.1.4 Vraag naar verschillende leiderschapstijlen

Jongeren krijgen de ruimte om aandacht te besteden aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. De stijl van leidinggeven zal invloed hebben op het binden en boeien van nieuwe medewerkers. Eigenlijk vooral op het boeien van nieuwe medewerkers, want met het oog op hun eigen loopbaan gericht zijn ze minder loyaal aan de organisatie dan aan de inhoud van een functie. Dit heeft als gevolg dat jongeren sneller van baan zullen wisselen, op het moment dat er geen ontwikkelingsmogelijkheden meer liggen in de huidige functie.

Als het op stijlen van leidinggeven aankomt, heeft de HR-afdeling vooral een adviserende rol richting de leidinggevendenden. Het is de taak van HR om het management en de leidinggevendenden te adviseren over de verschuiving van de gewenste stijlen van leidinggeven. De HR-afdeling zou de leidinggevendenden bijvoorbeeld kunnen adviseren om zich dienend leiderschap eigen te maken. Zodat zij effectiever leiding kunnen geven aan de groep jongeren die nu op de arbeidsmarkt verschijnt⁴.

⁴ Ellen van de Vin, Essay Capita Selecta, ‘Organisaties moeten zich aanpassen aan de grenzeloze generatie’, 17-12-2010

Artikel⁵ : Leiderschap, door: André Bouffieux, CEO Siemens.

André Bouffieux - CEO Siemens

Hoe definieert u leiderschap? Wat verstaat u precies onder leiderschap?

“Een universele definitie van leiderschap is er mijns inziens niet. Wel zijn de gevolgen van goed en slecht leiderschap zéér zichtbaar. Leiding geven is zeer situationeel en doelgericht en er zijn zoveel parameters, rationele en andere, die dit beïnvloeden. Leiding geven in België is niet hetzelfde als in China, of in Frankrijk of in Duitsland. Jonge mensen hebben ook andere behoeften als seniors.”

Wat is goed en slecht leiderschap volgens u? Welke gedragskenmerken vertonen goede en/of slechte leiders?

“Goed leiderschap is het samenbrengen van mensen achter een bepaalde doelstelling, en die doelstelling dan ook kunnen bereiken. ... Een goed leider kan zich goed aanpassen. ... Een leider is niet degene die macht heeft, maar degene die macht uitstraalt. Een goede leider is iemand die zijn resultaten behaalt, en om de resultaten te behalen, moet je het team achter jou krijgen, en om het team achter jou te krijgen, helpt charisma. ... Een goede moderne leider binnen Siemens-België heeft vijf kerneigenschappen:

1. **Humanity:** Een goed leider erkent dat de mens zelf centraal staat, niet wat hij voorstelt, maar wat hij is. Hij schept een omgeving waar mensen zichzelf kunnen overtreffen.
2. **Humility:** De wereld evolueert vandaag zodanig snel, dat als je vandaag goed bent in iets, dat niet persé morgen nog zo is. Je kunde kan verdwijnen. En bovendien kan je niet goed zijn in alles. De chef die alles weet, van waaruit alle wijsheid voortvloeit, die bestaat niet meer. Je moet nederig en authentiek zijn. ‘Be humble’, deze attitude zal het je mogelijk maken van anderen te leren en jezelf te laten groeien.
3. **Trust:** Je moet vertrouwen hebben in jezelf, in het feit dat de wereld draait, en overmorgen nog zal draaien, en dat je echt wel op je pootjes zult terecht komen. Iets durven ondernemen, de comfortzone verlaten, is het motto.
4. **Courage:** Een goed leider heeft moed om bepaalde dingen te durven zeggen, te uiten. Uit contradictorische discussies ontstaat vooruitgang. Je komt binnen met een eigen mening en gaat systematisch buiten met de mening van je chef is echt ‘old game’.
5. **Innovation:** Een goed leider kan ‘out of the box’ denken.

⁵Bron:http://www.zebrazone.eu/be/zz/application?language=NL&contentUrl=/be/website/zzbe/public/AAEACE99130D85D2C12577370053DA2E_nl.html#topPage, Geraadpleegd op 24-03-2011

2.2 Coachen

Tijdens het uitvoeren van mijn literatuuronderzoek werd ik geïnspireerd door het '5 cc model'. Dit is een model waarbij de 5 benodigde competenties voor de coach centraal staan. Dit model vormt de basis voor mijn begeleidingsplan.

2.2.1 Het 5 cc model (de 5 coachingscompetenties)⁶

Professionals die te maken krijgen met veranderingen, kunnen behoefte hebben aan begeleiding (coaching). Coaching biedt mensen de mogelijkheid op basis van persoonlijke leerdoelen, denkwijzen en gedrag te onderkennen, te toetsen en aan te passen. Op deze wijze kunnen professionals leren om verantwoordelijk te denken en te handelen. Het doel van coaching is:

- het verbeteren van de prestaties en leermogelijkheden van anderen;
- het is het leren bevorderen, ondersteunen en begeleiden van medewerkers om zelfstandig problemen op te lossen;
- dan wel nieuwe (oplossings) richtingen te ontwikkelen;
- het stimuleren van de medewerkers om zichzelf, het team en de organisatie te zien als een lerende entiteit.

Trefwoorden voor coaching zijn: creatief denken en pro-actief, resultaatgericht handelen.

Coachen heeft te maken met waarden, houding en vaardigheden. Daarnaast heeft het te maken met kennis. Coachen is meer dan kennisoverdracht, het is een basishouding uitgaande van waarden en met inzet van vaardigheden. Coachen is vanuit jezelf werken (normaal doen) uitgaande van het volgende: mijn zorg is jouw zorg versus jouw probleem is mijn probleem.

De 5 Competenties van coachen geven een basismodel van coachen weer, waaraan allerhande vaardigheden per situatie zijn in te zetten:

- Competentie 1: Aandacht, zorg (respect) en begrip kunnen bieden (veiligheid)
Hier gaat het om de basishouding van de coach en het nadenken over de gevolgen van je acties.
- Competentie 2: Vanuit een sterk besef van verantwoordelijkheden (T/B/V)
Het gaat hier over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, wie is waar verantwoordelijk voor en over tweezijdige afspraken maken (win / win)
- Competentie 3: Op basis van inhoudelijk goed overwogen doelstellingen
Op welk niveau? Waar wil ik heen?
- Competentie 4: De ander aanspreken en begeleiden (confronteren)
Hier is het belangrijk je af te vragen hoe je jezelf laat aanspreken.
- Competentie 5: Gericht op het definiëren en faciliteren van het prestatieniveau

⁶ Bron: 'het 5 cc model', <http://www.coachingspot.nl/content/383/415>, geraadpleegd op 28-03-2011

2.3 Coachend leiderschap⁷

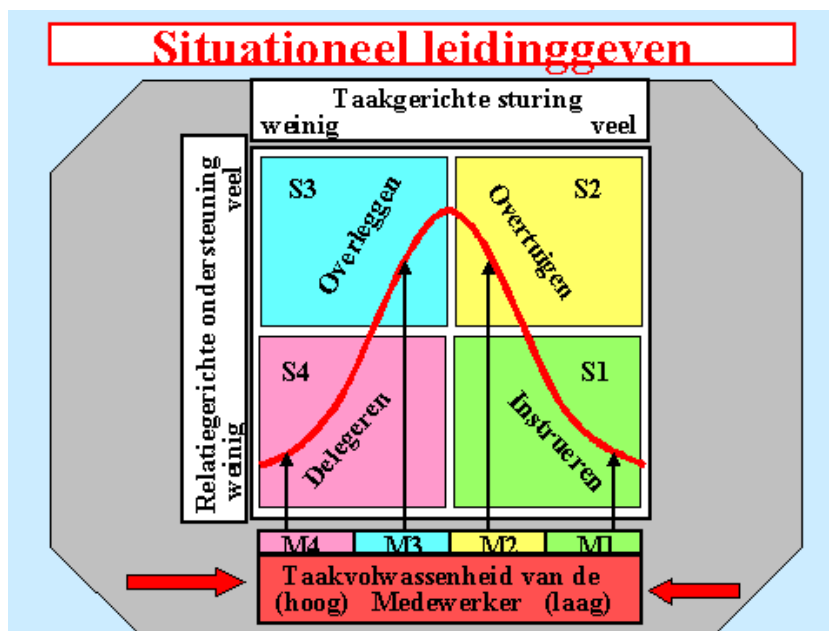
Leiderschap en coaching staan heel dicht bij elkaar. Leiderschap bestaat onder andere uit het houden van coachinggesprekken. Tijdens een dergelijk gesprek neem je een bepaalde houding aan, waaruit blijkt dat jij de leider bent: de zogenaamde coachende houding. Deze heeft zes kenmerken:

- Passie, met je coachee zoeken naar een gezamenlijk uitgangspunt van een ideale werksituatie.
- Aandacht voor waar je medewerkers mee bezig zijn en wat hen bezig houdt.
- Gelijkwaardigheid, probeer tijdens het coachen nooit te vergeten dat je in een 'wij-vorm' aan het werk bent.
- Leren, probeer van ieder persoon die je coacht te leren.
- Aanvaarding, accepteer dat iedereen anders is en andere normen en waarden heeft.
- Zelfverantwoordelijkheid, geef de coachee ook de ruimte om zo veel mogelijk zelf te doen.

Een goede leider zijn is belangrijk bij coachen, je moet je kunnen verdiepen in waar de medewerkers mee bezig zijn. Besef daarbij ook dat je in de rol van coach niet kunt zeggen of iets goed of fout is en als leider wel. De rol van coach vraagt dus een nog groter leiderschap van je. Laat altijd duidelijk zien welke spelregels, verwachtingen en grenzen er zijn.

2.4 Stijlen van leidinggeven

Er zijn verschillende stijlen van leidinggeven. Elke stijl kan de juiste stijl zijn, afhankelijk van de situatie (context). Als een leider in staat is om in elke situatie de gevraagde stijl van leidinggeven toe te passen, noemen we dit situationeel leiderschap. In mijn onderzoek heb ik gebruik gemaakt van theorie m.b.t. situationeel en dienend leiderschap.



Figuur⁸: model situationeel leidinggeven, Hersey & Blanchard, eind jaren 80.

Coachend leiderschap verschilt maar op één punt van situationeel leiderschap, namelijk de aandacht die bij coachend leiderschap meer gaat naar het persoonlijk functioneren en het welzijn van de medewerker.

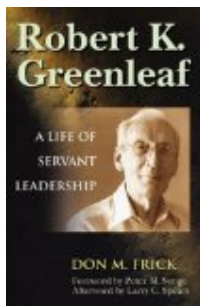
⁷ Bron: R. Vandamme, Handboek coachend leiderschap, Entos uitgeverij, 1^e druk, 2007

2.4.1 Dienend leiderschap

Dienend leiderschap is een nieuw model van leiderschap waarin dienstbaarheid aan medewerkers, klanten en de gemeenschap centraal staan. Dienend Leiderschap is niet gebaseerd op macht, hiërarchie en status, maar veel meer op bewustwording, zingeving, ontwikkeling en groei van medewerkers.

De beste test of men een goed Dienend Leider is, volgens Greenleaf:

‘Diegenen die je dient, groeien die als persoon, worden ze zelfbewuster, gezonder, wijzer, vrijer, zelfstandiger en ontwikkelen ze zich zo, dat ze ook dienstbaar willen worden?’



⁹Afbeelding: Robert K. Greenleaf, A life of servant leadership, Berret Koehler, 2004

Dienend Leiderschap is allerm minst soft. Een dienende leider 'doet wat nodig is' in het belang van het bedrijf en de persoon. Een goed ontwikkelde dienende leider is qua persoon goed in balans. Zijn handelingen zijn niet 'ego-gedreven' maar dienen het grote geheel. In de 21e eeuw zijn deze leiders hard nodig.

Dienend leiderschap (Servant Leadership) is afkomstig uit Amerika. De geestelijke vader is Robert K. Greenleaf (1904-1990) die in 1970 'The servant as Leader' publiceerde.¹⁰

¹⁰ bron: servant leadership, <http://www.roodconsult.nl/dienend%20leiderschap.htm>, geraadpleegd op 28-4-2011

2.5 De rollen van HR

2.5.1 Ulrich

De verwachting is dat het Nederlandse HR-landschap de komende tijd ingrijpend zal veranderen. Een aantal grote multinationals zijn inmiddels begonnen hun HR activiteiten anders in te vullen, te centraliseren of te outsourcen, andere bedrijven zullen dit voorbeeld volgen. In veel gevallen is het model van Ulrich is daarbij leidend geweest. Ulrich onderscheidt vier HR-rollen:

- strategisch partner;
- administratief expert;
- employee champion;
- change agent.

Op basis van deze vierdeling ontstaan er drie nieuwe HR-rollen in het HR veld. Allereerst de HR-business partners, ook wel *changemanagers* of *peoplechampions* genoemd. Deze business partners houden zich bezig met verandermanagement, de lokale ondernemingsraad, teambuilding, coaching, leiderschapsontwikkeling, het ontwikkelen van benodigde competenties. De twee rollen (changemanager en peoplechampion) van Ulrich worden hier samengevoegd. Allereerst omdat de HR businesspartner de enige rol is die in de organisatie achterblijft en met grote regelmaat (o.a. als coach) contact heeft met medewerkers en leidinggevenden, ten tweede omdat changemanagement alleen gerealiseerd kan worden door contact met de mensen zelf, en de peoplechampion verantwoordelijk is voor deze relaties. Een tweede rol is die van administratieve experts. De SSO's, waarin deze experts werkzaam zijn, zijn verantwoordelijk voor alle transactionele zaken op het gebied van salaris- en personeelsadministratie, recruitment en training. Deze specialisatie moet de levering van effectieve en hoogwaardige HR-processen en HR-producten garanderen. De rol van administratieve experts wordt vaak als minder belangrijk of minder interessant gezien. Dit is geen reëel beeld en bij deze wordt benadrukt dat deze werkzaamheden tot de basis van HR behoren. Aan deze basis schort het in veel bedrijven, echter zoals bij zoveel zaken is de 'basis op orde hebben' van groot belang. In de expertiseteams vinden we tenslotte de strategische experts die voor beleidsontwikkeling en uitvoering zorgdragen. Zij ontwikkelen, in lijn met de organisatiestrategie, competitieve en innovatieve HR-tools en HR-processen.¹¹

¹¹ bron: *Veranderende carrières in HR: op naar een nieuwe generatie professionals*, Jille Tabak en Maarten van Beek

Hoofdstuk 3: Tool

Begeleidingsplan

met daarin het schema 'leerfasebepaling'

Inleiding

In dit hoofdstuk vindt u de door mij ontwikkelde tool 'leerfasebepaling', dit schema is een onderdeel van het begeleidingsplan dat ik heb opgesteld voor HR-professionals. U vindt hier het begeleidingsplan, zoals het in de praktijk direct gebruikt zou kunnen worden. Een toelichting op de toepassing en de mogelijkheden van de tool, vindt u in hoofdstuk 4.

3.1 Definities¹²

Coaching

coa - ching [ˈkootsjɪŋ] (Engels) de -woord (vrouwelijk) het coachen, begeleiding: onvoldoende coaching krijgen

Coaching

Uitleg: iemands potentiële kwaliteiten bevorderen door middel van begeleiding zodat hij zo goed mogelijk functioneert. Meer algemene term: personeelsbeleid

Coaching

Minder specifiek: Leiderschapsvaardigheden. Zie ook: Individuele begeleiding

Coaching

`Coaching` is een Engelse term die voor veel verschillende begeleidingsvormen gebruikt wordt. Andere veelgebruikte termen voor het begeleiden van mensen zijn: supervisie, mentoring, counseling en therapie.

Coachend leiderschap is een managementstijl die ten doel heeft medewerkers in staat te stellen om de – samen – afgesproken organisatiedoelen te realiseren op basis van de volgende uitgangspunten:

- Gelijkwaardigheid (partnership) en tegelijkertijd;
- Respect voor het verschil in verantwoordelijkheid.

De leidende gedachte achter het introduceren van coachend leiderschap in arbeidsorganisaties is dat mensen het best zullen presteren als ze gestimuleerd worden om de toebedeelde verantwoordelijkheid voor hun werk zelf waar te maken. Dit houdt tevens in dat de medewerker 'leert' terwijl hij werkt.

¹²Bron: Online encyclopedie, <http://www.encyclo.nl/begrip/Coach>, geraadpleegd 28-03-2011

3.2 A. Doelgroep analyse

<i>Doelgroep</i>	Leidinggevenden
<i>Leeftijd</i>	n.v.t.
<i>Sexe</i>	n.v.t.
<i>Opleidingsniveau</i>	MBO – HBO – WO
<i>Werkervaring</i>	n.v.t.
<i>Beroepskenmerken</i>	Leidinggevende functie: - verantwoording over medewerkers - verantwoording over organisatiedoelen.
<i>Functieniveau</i>	Leidinggevende
<i>Taalniveau</i>	Minimaal MBO
<i>Kenmerkende leerstijl</i>	http://www.123test.nl/leerstijl/
<i>Leerbehoefte/ontwikkelbehoefte</i>	Leerbehoefte wordt d.m.v. het 'schema leerfasebepaling' bepaald. (zie volgende pagina)

Toelichting schema 'Leerfasebepaling'

Context

De HR-professional gaat een leidinggevende leren **coachen**, om vervolgens de coachingsvaardigheden te integreren in **coachend leiderschap**. Dit schema is ontwikkeld voor de HR-professional, zodat deze kan uitzoeken wat het huidige niveau van functioneren van de leidinggevende is. Vervolgens kan de HR-professional bepalen welke stappen er ondernomen moeten worden om de leidinggevende verder te ontwikkelen op het gebied van coaching.

Fase 1 <u>Ontwikkelingsniveau:</u> Onbewust onbekwaam <u>Er wordt gekeken naar:</u> Houding/gedrag <u>Wat moet er geleerd worden?</u> ○ Wat is coaching? ○ Wat is coachend leiderschap? ○ Nut/noodzaak/bewustwording (van ontwikkelingsniveau) <u>Hoe wordt dit geleerd?</u> ○ Gecoached worden door HR ○ Evalueren ○ Reflecteren	Fase 2 <u>Ontwikkelingsniveau:</u> Bewust onbekwaam <u>Er wordt gekeken naar:</u> Kennis <u>Wat moet er geleerd worden?</u> ○ Gesprekstechnieken ○ Leiderschapstijlen <u>Hoe wordt dit geleerd?</u> ○ Theorie
Fase 3 <u>Ontwikkelingsniveau:</u> Bewust bekwaam <u>Er wordt gekeken naar:</u> Vaardigheden <u>Wat moet er geleerd worden?</u> ○ Gespreksvaardigheid ○ Luistervaardigheid ○ Sociale vaardigheden/inlevingsvermogen <u>Hoe wordt dit geleerd?</u> ○ Praktijkvoorbeelden ○ Rollenspellen ○ Cases	Fase 4 <u>Ontwikkelingsniveau:</u> Onbewust bekwaam <u>Er wordt gekeken naar:</u> Houding/gedrag, kennis, vaardigheden <u>Wat moet er geleerd worden?</u> ○ Meegaan met ontwikkelingen (stilstaan is achteruit gaan!) ○ Trends vakgebied volgen <u>Hoe wordt dit geleerd?</u> ○ Evalueren ○ Intervisie ○ Nieuwe ontwikkelingen/trends leren en toepassen in praktijk

3.4 C. Didactisch¹³ analysemodel

<i>Wat is het beginniveau van de leidinggevende?</i>	
<i>Wat is het begeleidersniveau?</i>	
<i>Voor wie ga ik iets ontwikkelen?</i>	
<i>Wat wil ik bereiken?</i>	
<i>Waar wil ik mee beginnen?</i>	
<i>Hoe voer ik mijn plannen uit?</i>	
<i>Welk resultaat heeft mijn begeleidingsplan?</i>	

¹³Begrip: didactisch: leerzaam, lerend, onderrichtend, onderwijskundig, onderwijzend, pragmatisch

3.5 D. Doelstellingen

<i>Wat moet er bereikt zijn aan het einde van de begeleiding?</i>	
<i>Wat moeten de leidinggevenden kennen/kunnen?</i>	
<i>Subdoelen</i>	

3.6 E. Overig

<i>Evaluatie; hoe toets ik of het doel bereikt is?</i>	
<i>Kansen en gevaren</i>	
<i>Benodigdheden (randvoorwaarden)</i>	
<i>Nut en noodzaak</i>	

3.7 F. Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)

Persoonlijke gegevens		
Naam werknemer		
Geboortedatum		
Functie		
Startdatum functie		
Naam bedrijf		
Datum indiensttreding		
Naam leidinggevende		
Datum pop-gesprek		
Kerntaken		
Opleidingservaring		Ambitie
Arbeidsontwikkeling		Competenties (sterk)
Ontwikkeling		
Welke competenties wil je verder ontwikkelen?		Wat heb je nodig om deze competenties te ontwikkelen?
Opleidingsplan (intern)		
Wat	Wie	Resultaat
Samenvatting afspraken tussen leidinggevende en HR		
Ondertekening		
Plaats	Datum	
Handtekening HR	Handtekening leidinggevende	

Hoofdstuk 4: Toepassing tool

Inleiding

Deze tool is specifiek ontwikkeld voor de HR-professional. Het doel is om het de HR-professional makkelijker te maken om leidinggevenden te ondersteunen bij het coachen van hun medewerkers. Dit begeleidingsplan kan dus gebruikt worden als een leidinggevende aangeeft (aan de HR-afdeling) dat hij/zij ondersteuning nodig heeft bij het coachen van werknemers, of bijvoorbeeld bij het toepassen van coachend leiderschap. Hieronder zal per onderdeel van het begeleidingsplan worden toegelicht wat de bedoeling is.

4.1 Toepassing

4.1.1 A. Doelgroepanalyse

Bij dit onderdeel wordt de doelgroep waarbinnen de leidinggevende zich bevindt beschreven. Hierbij wordt een korte schets gemaakt van de persoon waar het om gaat. Het doel van dit onderdeel is om een korte analyse te maken, voor de beeldvorming van de HR-professional. Hierbij wordt duidelijk wie de HR-professional voor zich heeft. Er kan al met een aantal zaken rekening gehouden worden aan de hand van deze analyse, bijvoorbeeld het opleidingsniveau van de leidinggevende. Dit onderdeel wordt door de HR-professional ingevuld, hier hoeft de betreffende leidinggevende nog niet bij betrokken te worden.

4.1.2 B. Schema leerfasebepaling

De HR-professional gaat een leidinggevende leren *coachen*, om vervolgens de coachingsvaardigheden te integreren in *coachend leiderschap*. Dit schema is ontwikkeld voor de HR-professional, zodat deze kan uitzoeken wat het huidige niveau van functioneren van de leidinggevende is. Vervolgens kan de HR-professional bepalen welke stappen er ondernomen moeten worden om de leidinggevende verder te ontwikkelen op het gebied van coaching.

De HR-professional begint links bovenaan in het schema in het eerste figuur. Afhankelijk van het antwoord op de vraag, wordt het schema naar rechts of naar beneden vervolgd. Op deze manier wijst het zichzelf. De belangrijkste begrippen in het schema worden onderaan nader toegelicht, zoals ze in deze context bedoeld zijn.

4.1.3 C. Didactisch analysemodel

In het vorige onderdeel is er bepaald in welke fase de leidinggevende zich bevindt. Nu kan er een plan gemaakt worden, waarin duidelijk wordt wat er moet gebeuren om de leidinggevende zo te ontwikkelen, zodat dat hij in de gewenste fase terecht komt. Door eerst een helder beeld te vormen van wie, wat, waar, wanneer, hoe, vergroot je de kans van slagen van de begeleiding. Dit onderdeel kan eventueel in overleg met de leidinggevende worden gemaakt.

4.1.4 D. Doelstellingen

Bij dit onderdeel wordt vooraf vastgelegd wat het resultaat van de begeleiding moet zijn. Er wordt beschreven wat een leidinggevende aan het einde van jullie traject bereikt moet hebben en wat hij/zij moet kennen en kunnen. Samen stellen jullie de doelen op waaraan gewerkt gaat worden.

4.1.5 E. Overig

In dit onderdeel wordt nagedacht over de evaluatie van het traject, de kansen en gevaren, de behoeften en nut en noodzaak. Om het eindresultaat te meten, kan weer gebruik gemaakt worden van het 'schema leerfasebepaling'. Nogmaals wordt er gekeken in welke fase de leidinggevende zich bevindt. Als het goed is bevindt de leidinggevende zich aan het einde van het traject in de gewenste fase. Het kan echter ook voorkomen dat u tussentijds wilt weten hoe het met de ontwikkeling van de leidinggevende staat, dan kan het zijn dat de leidinggevende nog in een andere fase zit.

4.1.6 F. Persoonlijk ontwikkelingsplan

Nadat alle voorgaande onderdelen zijn uitgewerkt, waardoor voor u als HR-professional duidelijk is geworden wat er moet gebeuren, gaat u samen met de leidinggevenden een POP opstellen. Een POP is een Persoonlijk ontwikkelingsplan of een Persoonlijk Opleidingsplan. In dit POP wordt beschreven waar iemand al goed in is en waar nog aan gewerkt moet worden. Er worden leerdoelen opgesteld en er wordt een opleidingsplan gemaakt. Ook worden de gemaakte afspraken tussen de HR-professional en de leidinggevende vastgelegd en ondertekend in het POP. Het doel van het POP is om concrete leerdoelen op te stellen, een taakverdeling te maken en afspraken vast te leggen.

Hoofdstuk 5: Voorwaarden tool

5.1 Randvoorwaarden

Om deze tool in de praktijk goed toe te kunnen passen, moet er rekening gehouden worden met een aantal randvoorwaarden. Deze heb ik vertaald in een checklist van beheersaspecten. Aan de beheersaspecten moet zijn voldaan of er moet rekening mee gehouden zijn, voordat men de tool gaat gebruiken.

Beheersaspecten	Akkoord/voldaan?	
Tijd Is er voldoende tijd voor: ○ een intern traject (vanuit zowel HR als de leidinggevende)? ○ een gedegen voorbereiding van een traject? ○ nazorg van een traject?	  	  
Geld Is er voldoende geld voor: ○ middelen (lesmaterialen, tijd, enz.) ○ mensen (HR, collega's, praktijkervaring opdoen)	 	 
Kwaliteit Is de kwaliteit van de begeleiding: ○ te waarborgen? ○ te toetsen?	 	 
Informatie Is de benodigde informatie: ○ beschikbaar? ○ kwalitatief waardig?	 	 
Organisatie Is de organisatie van interne begeleiding: ○ haalbaar? ○ realistisch? ○ van toegevoegde waarde?	  	  

Hoofdstuk 6: Verantwoording opzet

6.1 Oriëntatie

Om het onderwerp voor 'Vakmanschap is meesterschap' te bepalen, ben ik me gaan oriënteren door de onderwerpen die ik interessant vind op een rij te zetten. In bijlage 1 vind u een mindmap over de keuze van mijn thema. Aan de hand van deze mindmap heb ik definitief een thema gekozen: coachen.



Afbeelding ¹⁴:
Dit figuur heb ik zelf gemaakt in de voorbereidende fase van mijn vakmanschap. Ik heb gekozen voor de omgekeerde piramide, omdat dit goed laat zien hoe ik moest denken: van breed en algemeen, naar smal en specifiek. Dit figuur gaf mij veel duidelijkheid voor de opbouw van mijn rapport.

6.2 Vooronderzoek

Om uit te zoeken waar ik precies over kon schrijven binnen dit thema, ben ik een vooronderzoek gaan doen. Ik ben gaan zoeken naar actuele ontwikkelingen, op het gebied van coachen, de rol van de leidinggevende en de rol van HR. Ik kon aan de hand van artikelen en theorieën de conclusie trekken dat leidinggevers steeds vaker taken van HR moeten overnemen. De grootste reden hiervan is dat de rollen van zowel de leidinggevende als van HR aan het verschuiven en veranderen zijn. Vanuit de praktijk kreeg ik steeds vaker te horen dat leidinggevers het gevoel hebben dat ze in het diepen worden gegooid en dat ze geen/te weinig begeleiding krijgen vanuit HR. Het probleem van de leidinggevers omvat meerdere aspecten, zoals functioneren/beoordelen, corrigeren en coachen. Ik heb me toegespitst op het onderdeel coachen, omdat dit mij heel erg aanspreekt en ik hier al veel over gelezen heb. Ook denk ik dat als je kunt coachen, het minder moeilijk wordt om andere (soorten) gesprekken tot een goed einde te brengen.

6.3 Probleemstelling

Aan de hand van de hiervoor beschreven informatie ben ik een probleemstelling gaan formuleren:

“Hoe kunnen HR-professionals leidinggevenden begeleiden in de richting van het zelfstandig, methodisch coachen van hun werknemers en welke kennis en vaardigheden hebben de partijen hiervoor nodig?”

6.4 Visie/oplossing/tool

Wat is er nodig om de begeleiding, die de leidinggevenden vragen van HR, te realiseren? Dat is de vraag die ik mezelf gesteld heb. Je zou ervoor kunnen kiezen om als HR-professional, de leidinggevenden een aantal dagen op cursus te sturen, zodat ze zich kunnen verdiepen in de eerder genoemde thema's. Ik ben hier echter geen voorstander van. Na een aantal dagen training komen de leidinggevenden terug op hun afdeling en hebben vervolgens geen idee hoe ze het geleerde moeten toepassen, of ze passen het in de verkeerde situaties bij de verkeerde personen toe. Daarom heb ik ervoor gekozen om een tool te ontwikkelen die HR zelf kan toepassen en waarmee de opleiding wordt geïntegreerd op de werkplek. De leidinggevende leert constant, omdat zijn/haar coach (de HR-professional) altijd begeleiding kan bieden. Mijn tool is een begeleidingsplan, waarmee de HR-professional de leerbehoefte van de leidinggevende kan meten en kan monitoren. Ook bevat het een soort plan van aanpak en een POP voor de leidinggevende.

6.5 Theoretische onderbouwing

Na het opzetten van de tool ben ik deze gaan onderbouwen met theorie. Hierbij heb ik beschreven hoe de theorie bij mijn tool past, of hoe de theorie mij geïnspireerd heeft.

6.6 Praktijkvoorbeeld

Als laatste heb ik mijn tool toegepast op mijn praktijkplek, als try-out. Ik heb mijn begeleidingsplan ingevuld voor een van de leidinggevenden bij Vetrotech Saint-Gobain Benelux. Deze try-out vindt u in bijlage 2. Dit ingevulde begeleidingsplan dient tevens als voorbeeld voor andere HR-professionals, die de tool willen toepassen in hun organisatie.

Hoofdstuk 7: Praktijkvoorbeeld

Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik mijn praktijkvoorbeeld verder toelichten en onderbouwen. Hierdoor zal de toepassing van mijn tool nog duidelijker worden. Ook zal ik aan de hand van het praktijkvoorbeeld de toegevoegde waarde voor de praktijk beschrijven.

Toelichting praktijkvoorbeeld

Om mijn tool te testen, ben ik hem gaat uitproberen op mijn praktijkplek. Hiervoor heb ik een leidinggevende gekozen, waarvan ik weet dat hij zich sterk aan het ontwikkelen is op leidinggevende vaardigheden. Deze leidinggevende wil zich graag verder ontwikkelen op het gebied van coaching en coachend leiderschap. Ik ben begonnen met het invullen van mijn begeleidingsplan. Het eerste onderdeel heb ik zelf (als HR-professional) ingevuld, zonder input van de leidinggevende. Vervolgens ben ik in gesprek gegaan met de leidinggevende over de huidige manier van handelen (met betrekking tot coachend leidinggeven). Aan de hand van dit gesprek kon ik het tweede onderdeel van het begeleidingsplan gaan invullen, de leerfasebepaling. Hier kwam uit naar voren dat de leidinggevende zich op niveau twee bevindt en dat hij zich wil gaan ontwikkelen naar niveau vier. Vervolgens ben ik het didactisch analysemodel gaan invullen. Dit model wordt ingevuld door de HR-professional en gaat over wat de HR-professional zelf wil bereiken en hoe hij/zij dit wil doen. Dit geldt ook voor de volgende twee onderdelen (doelstellingen en overig). Nadat deze onderdelen zijn ingevuld door de HR-professional, komt de leidinggevende aan zet. Er wordt een POP (Persoonlijk Ontwikkeling Plan) opgesteld die betrekking heeft op de leidinggevende. Deze kan de leidinggevende zelf invullen of in samenwerking met de HR-professional. Ik heb ervoor gekozen om het POP samen met de leidinggevende in te vullen. Aan het POP kan ook een strakke tijdsplanning worden toegevoegd, zodat voor iedereen duidelijk is wat, wanneer moet gebeuren.

Toegevoegde waarde voor de praktijk

Ik heb in de praktijk gemerkt dat het begeleidingsplan heel veel structuur biedt voor alle betrokken partijen. De leidinggevende weet precies waar hij nu staat en waar hij naar toe wil. Ook voor de HR-professional is het duidelijk wat hij moet doen en hoe hij dit moet doen. De tool zorgt voor een gedegen voorbereiding van het coachingstraject tussen HR en leidinggevende. De tool kan echter ook tussentijds en aan het einde van het traject gebruikt worden, om te meten of de leidinggevende al vooruit is gegaan. Hiermee doel ik vooral op het 'schema leerfasebepaling'. Het doorlopen van de fasen kost echter wel veel tijd. Dit komt vooral door het feit dat er niet alleen kennis wordt bijgebracht, maar dat het een manier van denken is die veranderd moet worden. Een leidinggevende die goed kan coachen brengt een grote toegevoegde waarde aan uw organisatie. Medewerkers (vooral de aankomende generatie op de arbeidsmarkt) zullen steeds meer behoefte hebben aan een 'coach' in plaats van een 'baas'. Ook kan er door het coachen duidelijk worden waar knelpunten bij de werknemer liggen en kan er talent of interesses worden ontdekt. Deze tool draagt dus bij aan een gezonder personeelsbeleid, waar elk bedrijf voordeel uit kan halen.

Bronvermelding

(wit) Boeken

- Dols, R. *Professionele loopbaancoaching*, van Duuren Media, 2008
- Evers, G. *Innovatief HR voor de toekomstige arbeidsmarkt*, ADP Nederland BV, oktober 2009
- Foot, M. en Hook, C. *Human Resource management*, Pearson Education Benelux, 5e druk, 2009
- Hendriksen, J. *Tools voor de coach*, Uitgeverij Boom/Nelissen, 2007
- Spangenberg, Frits en Lampert, Martijn (Motivaction), *de grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt*, Cadform, Breukelen, 2010
- Vandamme, R. *Handboek coachend leiderschap*, Entos uitgeverij, 1^e druk, 2007
- Vin, van de, Ellen, Essay Capita Selecta, 'Organisaties moeten zich aanpassen aan de grenzeloze generatie', 17-12-2010
- Tabak, J. en Beek van, M. *Veranderende carrières in HR: op naar een nieuwe generatie professionals*

Internet

- *De rol van HR 2011:*
<http://arbeidsmarkt.blogg.nl/2011/01/03/over-social-media-hr-en-amc-2011-in-voorspellingen/>
Geraadpleegd op 21-03-2011
- *Trends in HR voor 2011:*
<http://www.lumaxproducties.nl/blog/trends-hr-voor-2011>
Geraadpleegd op 21-03-2011
- *"HR zal haar eigen rol moeten definiëren":*
<http://ontdekmediaplaza.wordpress.com/2010/12/03/%E2%80%98hr-zal-haar-eigen-rol-moeten-herdefinieren%E2%80%99/>
Geraadpleegd op 21-03-2011
- *De geschiedenis van HR:*
<http://www.hrm-wiki.nl/wiki/doku.php?id=geschiedenis>
Geraadpleegd op 22-03-2011
- *Managing Employee Performance: A line manager's perspective door het Centre of Excellence in People Management en het onderzoek van de Boston Consulting Group over de bijdrage van HR.*
<http://www.managementsite.nl/15753/human-resources/managers-hrm.html>
Geraadpleegd op 22-03-2011
- *J. Holland, persoonlijkheidstypen*
<http://www.lifebuilding.nl/riasoc.aspx>
Geraadpleegd op 24-03-2011
- *Quinn Rohrbaugh, Concurrerende waarden raamwerk*
http://www.12manage.com/methods_quinn_competing_values_framework_nl.html
Geraadpleegd op 28-03-2011
- *Goleman, Leiderschapstijlen*
http://www.12manage.com/methods_goleman_leadership_styles_nl.html
Geraadpleegd op 28-03-2011

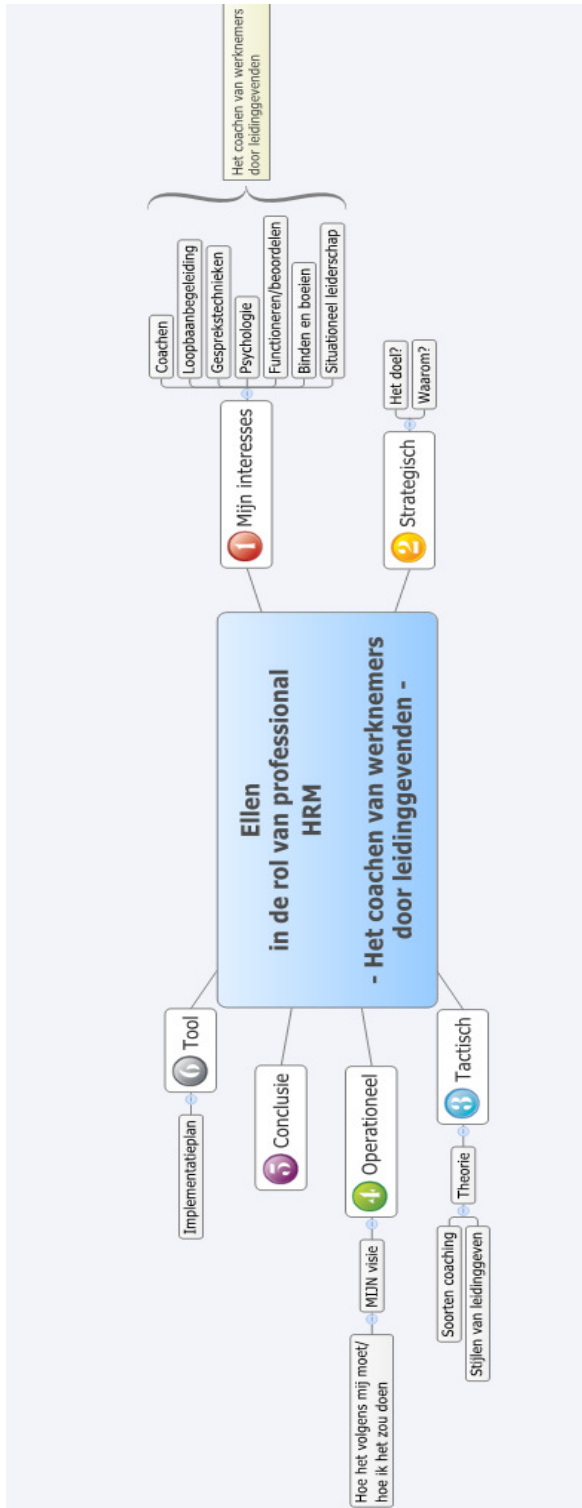
- *Ulrich, rollen HR*
http://www.12manage.com/methods_ulrich_results_based_leadership_nl.html
Geraadpleegd op 28-03-2011
- *Blanchard Hersey, situationeel leiderschap*
http://www.12manage.com/methods_blanchard_situational_leadership_nl.html
Geraadpleegd op 28-03-2011
- *R. Greenleaf, Dienend leiderschap*
http://www.12manage.com/methods_greenleaf_servant_leadership_nl.html
Geraadpleegd op 28-03-2011
- *R. Greenleaf, Servant Leadership*
<http://www.roodconsult.nl/dienend%20leiderschap.htm>
Geraadpleegd op 28-4-2011
- *The big five*
<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/ontwikkelen/persoonlijkheidsmodellen/the-big-five>
Geraadpleegd op 28-03-2011
- *Integraal management*
<http://www.moovs.nl/index.php/leadership/integraal-management.html>
Geraadpleegd op 1-4-11
- *Coachend leidinggeven*
<http://www.moovs.nl/index.php/leadership/coachend-leidinggeven.html>
Geraadpleegd op 1-4-11
- *Artikel HR businesspartner en de rollen van Ulrich:*
<http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/artikelen/hr-business-partners-en-de-rollen-van-ulrich.650643.lynkx>
Geraadpleegd op 27-4-11
- *Artikel Veranderende carrières in HR: op naar een nieuwe generatie professionals, Jille Tabak en Maarten van Beek*
[http://www.maartenvanbeek.com/Veranderende%20carrieres%20in%20HR%20\(fin al\)%20JT,%20MVB%2006042006.doc](http://www.maartenvanbeek.com/Veranderende%20carrieres%20in%20HR%20(fin al)%20JT,%20MVB%2006042006.doc)
Geraadpleegd op 28-4-2011

Professionals

- *Caris, Angelique*, Hoofd HRM, Vetrotech Saint-Gobain Benelux
- *Geraats, Herman*, Leidinggevende, Vetrotech Saint-Gobain Benelux
- *Stijbos, Betsy*, Communicatieadviseur, GgZE
- *Tilborg van, Mark*, Leidinggevende, Vetrotech Saint-Gobain Benelux
- *Velter, Elles*, Begeleidster, Fontys Hogeschool HRM & Psychologie (Eindhoven)

Bijlagen

Bijlage 1: Mindmap onderwerp vakmanschap



Bijlage 2: Praktijkvoorbeeld tool

A. Doelgroep analyse

<i>Doelgroep</i>	Leidinggevenden
<i>Leeftijd</i>	50+
<i>Sexe</i>	Man
<i>Opleidingsniveau</i>	MBO+
<i>Werkervaring</i>	Wel vakinhoudelijk, niet op leidinggevend gebied
<i>Beroepskenmerken</i>	Leidinggevende functie: - verantwoording over medewerkers - verantwoording over behalen organisatiedoelen. Geeft leiding aan 7 medewerkers (administratieve afdeling).
<i>Functieniveau</i>	Leidinggevende
<i>Taalniveau</i>	Minimaal MBO+
<i>Kenmerkende leerstijl</i>	Laat de leidinggevende de test doen op: http://www.123test.nl/leerstijl/
<i>Leerbehoefte/ontwikkelbehoefte</i>	Leerbehoefte wordt d.m.v. het 'schema leerfasebepaling' bepaald. (zie volgende pagina)

Toelichting schema 'Leerfasebepaling'

Context

De HR-professional gaat een leidinggevende leren **coachen**, om vervolgens de coachingsvaardigheden te integreren in **coachend leiderschap**. Dit schema is ontwikkeld voor de HR-professional, zodat deze kan uitzoeken wat het huidige niveau van functioneren van de leidinggevende is. Vervolgens kan de HR-professional bepalen welke stappen er ondernomen moeten worden om de leidinggevende verder te ontwikkelen op het gebied van coaching.

Fase 1 <u>Ontwikkelingsniveau:</u> Onbewust onbekwaam <u>Er wordt gekeken naar:</u> Houding/gedrag <u>Wat moet er geleerd worden?</u> ○ Wat is coaching? ○ Wat is coachend leiderschap? ○ Nut/noodzaak/bewustwording (van ontwikkelingsniveau) <u>Hoe wordt dit geleerd?</u> ○ Gecoached worden door HR ○ Evalueren ○ Reflecteren	Fase 2 <u>Ontwikkelingsniveau:</u> Bewust onbekwaam <u>Er wordt gekeken naar:</u> Kennis <u>Wat moet er geleerd worden?</u> ○ Gesprekstechnieken ○ Leiderschapstijlen <u>Hoe wordt dit geleerd?</u> ○ Theorie
Fase 3 <u>Ontwikkelingsniveau:</u> Bewust bekwaam <u>Er wordt gekeken naar:</u> Vaardigheden <u>Wat moet er geleerd worden?</u> ○ Gespreksvaardigheid ○ Luistervaardigheid ○ Sociale vaardigheden/inlevingsvermogen <u>Hoe wordt dit geleerd?</u> ○ Praktijkvoorbeelden ○ Rollenspellen ○ Cases	Fase 4 <u>Ontwikkelingsniveau:</u> Onbewust bekwaam <u>Er wordt gekeken naar:</u> Houding/gedrag, kennis, vaardigheden <u>Wat moet er geleerd worden?</u> ○ Meegaan met ontwikkelingen (stilstaan is achteruit gaan!) ○ Trends vakgebied volgen <u>Hoe wordt dit geleerd?</u> ○ Evalueren ○ Interview ○ Nieuwe ontwikkelingen/trends leren en toepassen in praktijk

C. Didactisch analysemodel

<i>Wat is het beginniveau van de leidinggevende?</i>	Het opleidingsniveau van de leidinggevende is MBO+ (fase 2 van het schema)
<i>Wat is het begeleidersniveau?</i>	Het opleidingsniveau van de HR-professional (coach) is HBO
<i>Voor wie ga ik iets ontwikkelen?</i>	Leidinggevende administratieve afdeling. Leiding over 7 mensen van MBO-niveau.
<i>Wat wil ik bereiken?</i>	Leerdoel SMART: "De leidinggevende handelt na het coachingstraject (6 maanden) onbewust bekwaam (fase 4), dit wordt gemeten aan de hand van houding, gedrag, kennis en vaardigheden."
<i>Waar wil ik mee beginnen?</i>	- Intakegesprek (leerfasebepaling) - Begeleidingsplan opstellen - Coachgesprek (bewustwording) en begeleidingsplan doorspreken.
<i>Hoe voer ik mijn plannen uit?</i>	Goed voorbereiden op gesprekken. Het doel van een gesprek moet altijd helder zijn. Constant een coachende rol aannemen, laat je 'coachee' werken.
<i>Welk resultaat heeft mijn begeleidingsplan?</i>	- Individuele begeleiding - Resultaat binnen 6 maanden - Houvast (richtlijnen) tijdens het traject - Leidinggevende bereikt fase 4.

D. Doelstellingen

<i>Wat moet er bereikt zijn aan het einde van de begeleiding?</i>	De leidinggevende beheerst de 5 'coachingscompetenties' en heeft zich ontwikkeld naar fase 4.
<i>Wat moeten de leidinggevenden kennen/kunnen?</i>	Kennen: theorie coaching Kunnen: vaardigheden/houding, gedrag

E. Overig

<i>Evaluatie; hoe toets ik of het doel bereikt is?</i>	Herhaal het 'schema leerfasebepaling' aan het einde van het traject, om te controleren in welke fase de leidinggevende zich dan bevind.
<i>Kansen en gevaren</i>	Kans: de leidinggevende is heel gemotiveerd om te leren Gevaar: de leidinggevende is van een oudere generatie en heeft dus altijd op een andere manier gewerkt (kan niet goed met veranderingen om gaan).
<i>Benodigdheden (randvoorwaarden)</i>	Tijd Geld Expertise Theorie Praktijkplek
<i>Nut en noodzaak</i>	Nut: het creëren van een constante leeromgeving en talentontwikkeling. Noodzaak: in de snel veranderende maatschappij is het belangrijk om het personeel goed bij te scholen. Als ik naar de grenzeloze generatie kijk: zij vinden ontwikkeling vaak belangrijker dan bijvoorbeeld een auto of laptop van de zaak. Om talent binnen te halen/houden moet je blijven ontwikkelen. Daarom moet je leidinggevenden opleiden tot coach, zodat zij in staat zijn om de medewerkers te coachen.

F. Persoonlijk Ontwikkeling Plan (POP)

Persoonlijke gegevens	
Naam werknemer	xxxxxxxxx
Geboortedatum	xxxxxxxxx
Functie	Leidinggevende afdeling administratie
Startdatum functie	01-05-2010
Naam bedrijf	Vetrotech Saint-Gobain Benelux
Datum indiensttreding	01-10-2009
Naam leidinggevende	xxxxxxxxx
Datum pop-gesprek	xxxxxxxxx
Kerntaken	Afdeling aansturen: - o Voortgangsgesprekken - o Functionerings-/beoordelingsgesprekken - o Correctiegesprekken - o Planningen maken - o Persoonlijke doelen en organisatiedoelen aan elkaar koppelen Vakinhoudelijk: - o Financiële administratie - o Inkoop - o Verzekeringen
Opleidingsservaring	Ambitie
- o Mavo - o Havo - o MEAO	Verder ontwikkelen als leidinggevende. Eventueel scholing volgen om dit te bewerkstelligen.
Arbeidsontwikkeling	Competenties (sterk)
Accountantsbureau Kalthoff BV <i>Financiële administratie</i>	o Administratieve werkzaamheden
Garagebedrijf Wegam <i>Administratief medewerker</i>	o Financiële werkzaamheden (precies, accuraat)
Congregatie Zusters Franciscanessen <i>Centrale administratie</i>	
Elektro Hoebe Vof <i>Verkoper /Administrateur</i>	
Kessels installaties BV <i>Administrateur</i>	
Elektro Peulen BV <i>Administrateur</i>	
Vetrotech Saint-Gobain Benelux <i>Leidinggevende afdeling administratie</i>	



Ontwikkeling	
<i>Welke competenties wil je verder ontwikkelen?</i>	<i>Wat heb je nodig om deze competenties te ontwikkelen?</i>
○ Gesprekstechnieken	○ Theoretische kennis
○ Coachen	○ Oefenruimte in de praktijk
○ Variëren in soorten leiderschap	○ Tijd
○ Sociale vaardigheden	○ Begeleiding
Opleidingsplan (intern)	
<i>Wat</i>	<i>Wie</i>
Theorie gesprekstechnieken	HR & Leidinggevende
Theorie coachen	HR & Leidinggevende
Theorie leiderschapstijlen	HR & Leidinggevende
Rollenspellen m.b.t. bovenstaande onderwerpen	HR & Leidinggevende
Oefenen in de praktijk (met medewerkers)	Leidinggevende & medewerkers
Zelfstandig blijven oefenen in praktijk	Leidinggevende
Samenvatting afspraken tussen leidinggevende en HR	
1. POP voortgangsgesprek elke 4 weken	
2. Als er vragen zijn, meteen stellen aan de juiste persoon.	
3. Training 1x per week	
4.	
Ondertekening	
Plaats	Datum
Handtekening HR	Handtekening leidinggevende