

Meer hr-strategisch door coaching

Instrumenten >De toegevoegde waarde van een ervaren collega

Veel p&o'ers zijn als die bakker die geen brood eet: wel met de carrière van anderen bezig zijn, niet met die van jezelf. Carrièrecoaching door een ervaren collega kan daarin verandering brengen. 'Ik heb nu tweerichtingsverkeer met mijn baas.

'Ik manage m'n carrière nu meer. Ik denk dat ik sneller dan vroeger zal weten of ik op het juiste pad zit. Of ik er ook eerder consequenties uit trek als dat niet zo is? (Lacht) Lastig. Dan stap je uit je comfort zone. Maar ik zou nu wél makkelijker naar een andere branche overstappen dan vóór de coaching.'

Het is een zonovergoten vrijdagmiddag. We zitten in een stijlvolle vergaderruimte in een tuin achter een Amsterdams grachtenpand. Aan het woord is Remco Korzaan, manager human resources bij ict-bedrijf Sas in Huizen. Naast hem zit zijn coach, Erna Baars. Samen kijken ze terug op hun carrièrecoachingtraject bij Verspui Associates. Baars is een door de wol geverfde hrm'er. Ze was onder meer hr-directeur van ABN Amro Nederland, is nu directeur p&o bij het VU medisch centrum, en coacht op freelancebasis voor Verspui.

Ondergedompeld

'Veel 35+'ers vragen zich af: hoe nu verder?', verklaart Edwin Verspui, directeur van het gelijknamige executive search- en carrièrecoachingbureau, met kantoren in Londen en Amsterdam. 'Vaak zijn ze van inhoudelijk deskundige leidinggevende geworden, maar hebben ze de inhoud nog niet kunnen loslaten. Of hebben ze succes geboekt met een bepaalde stijl van leidinggeven, en merken ze dat die stijl niet meer past nu ze meer verantwoordelijkheden krijgen. Het ontbreekt hen aan gereedschap om te kunnen schakelen. Daar komt vaak bij dat ze ondergedompeld zijn in het werk. Daardoor slagen ze er niet in om even afstand te nemen van hun werk en carrière.'

Als dit soort managers al coaching krijgt, is dat doorgaans interne coaching. 'Maar dat gebeurt vaak met een dubbele agenda', aldus Verspui. 'Er wordt niet vanuit de persoon geadviseerd, maar vanuit het organisatiebelang.' Bij externe coaching is het probleem weer dat de coach het vakgebied, de arbeidsmarkt en de branche van de cliënt onvoldoende kent. Dit soort coaching blijft daardoor vaak op het psychologische niveau steken.

Wat Verspui voor ogen stond, zat dichterbij tegen boardroom-consulting aan, de op maat gesneden coachtrajecten voor ceo's waarvoor zware ervaringsdeskundigen tekenen. Zulke deskundigen had Verspui in zijn netwerk zitten. Zo werd twee jaar geleden het concept van carrièrecoaching geboren.

Chemie

Inmiddels zijn zo'n tien trajecten afgerond. De doelgroep bestaat uit (midden)managers die aan een tweede of derde stap toe zijn. Daaronder vallen óók hrm'ers, maar die weten de weg naar Verspui nog niet zo te vinden. Het lijkt op het aloude verhaal van de bakker die zelf geen brood eet, beaamt Verspui: p&o'ers bemoeien zich wel met andermans carrière, maar die van henzelf vormt meestal een blinde vlek. Terwijl juist hrm'ers baat hebben bij externe carrièrecoaching, omdat ze erg honkvast zijn en intern weinig feedback krijgen. ,p> Wie zich bij Verspui meldt, ondergaat eerst een intake. Daarna zijn er twee mogelijkheden: de carrière laten analyseren via een vragenlijst (voor wie al redelijk weet wat eraan schort) of via de Zelf Confrontatie Methode (voor wie worstelt met zijn of haar motivatie; dan vindt een serie gesprekken plaats). Op basis van de analyse (die verbeterpunten, carrière- en coachingdoelstellingen bevat) gaat de coach

aan de slag.

Coach en gecoachte worden niet per se op basis van hun beroep aan elkaar gekoppeld. 'Ik wil dat het klopt op het gebied van chemistry, credibility en trust,' zegt Baars. 'Dat zijn de componenten van een goede coachingrelatie en een kritische succesfactor. Bovendien maak ik een inschatting van de coachability van een persoon. Al op basis van de met Verspui Associates opgebouwde analyse zag ik dat Remco op een schaal van 1 tot 5 op 4 zat. Ook op de andere punten was er een match.' Dat Baars haar sporen heeft verdiend in het vakgebied, bevorderde in dit geval het contact zeer. 'We spraken elkaars taal, voelden elkaar aan en konden daardoor snelheid maken', aldus Korzaan.

Jeuk

Waar wilde Korzaan aan werken? 'Ik heb altijd hrm binnen de ict gedaan, en vroeg me af hoe een andere branche bij mij zou passen', zegt hij er zelf over. 'Verder heb ik tot nu toe steeds een ondersteunende rol gespeeld, en dat begint te jeuken: kan ik niet meer in de frontlinie opereren?' Baars liet Korzaan over die eerste vraag flink reflecteren. Hij moest zich proberen voor te stellen hoe het zou zijn om als hrm'er in een andere sector te werken, heeft daartoe een test ingevuld, en directieve coaching gekregen van Baars. Het resultaat: hij ziet zichzelf nu eerder de ict verlaten dan vóór de coaching.

Terecht, vindt Baars: 'Onder andere uit de persoonstypetest die ik hem liet doen, bleek dat hij ook heel goed in andere branches zou passen.' Zo zouden ook hrm-manager zijn bij een hulpverleningsorganisatie of het zelfstandig hrm-adviseurschap hem goed liggen. Om Korzaan naar een meer strategische rol te doen opschuiven, vroeg Baars hem levensechte doelen te formuleren op dit vlak. Al snel kwam hij met een stappenplan met daarin verschillende doelstellingen. Een daarvan is om voor het einde van dit jaar meer autonomie te krijgen over het aannemebeleid, dat nu nog deels bij het hoofdkantoor ligt. 'Want in de ict moet je snel kunnen handelen, zeker nu de arbeidsmarkt weer aantrekt. Bovendien word ik wel afgerekend op wie we aannemen.'

Vervolgens kwam het gedrag aan de orde dat deze doelen dichterbij zou kunnen brengen. Nu al brengt Korzaan in de praktijk wat hij tijdens de coaching opstak. 'In plaats van mijn beleidsplannen voor volgend jaar op papier te zetten, ben ik eerst samen met mijn managing director het businessplan van de komende drie jaar gaan bespreken, zowel formeel als informeel. Ik merkte meteen dat dit voor ons allebei een ommekeer inhield. Ik word nu meer als business partner gezien, terwijl mijn baas niet alleen méér gevoel krijgt voor de mogelijkheden die hrm biedt in de dagelijkse praktijk, maar ook voor de toekomst van het bedrijf. Werd er vroeger dikwijls over operationele zaken gesproken, nu is er tweerichtingsverkeer. Zo trek ik meer issues in de invloedssfeer van hrm. En dat is goed, want je moet er vaak vroeg bij zijn om van werkelijke betekenis te zijn'.

Korzaan gooit ook harde instrumenten in de strijd om zijn doelen te bereiken. Time to hire, hit-ratio: al die zaken worden gemeten bij Sas. Het gevolg is dat hij meteen na zijn coachingtraject al het gevoel had veel strategischer te opereren. Korzaan: 'Bleven we vroeger vaak steken bij vragen als in welke lease-auto iemand mocht rijden, nu gaat het over zaken als retainment, succession planning en organisatieontwikkeling.'

Baars: 'Ik heb de indruk dat de gesprekken op Remco's werk nu meer gaan over waar ze over zouden moeten gaan.'