

# COACHEN

Maaïke Bakker

## 1 SITUATIE

Coachen is gericht op de ontwikkeling van een individu binnen een bepaalde taakomgeving met als oogmerk de persoonlijke ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren. Dat betekent als leidinggevende zowel sturen op de kaders en doelstellingen (het 'wat') als ruimte geven op de eigen invulling en persoonlijke doelstellingen (het 'hoe').

Leidend principe bij coachen is dat u het eigen bewustzijn en eigen verantwoordelijkheid aanboort bij uw medewerker. Als coach bent u erop uit om uw medewerker tot nadenken aan te zetten over de eigen situatie en hem vervolgens zelf verbeteracties te laten formuleren. Dat klinkt mooi, maar hoe doet u dat? Hoe krijgt u de vaardigheden van coachen onder de knie en maakt u dit (integraal) onderdeel van uw dagelijks handelen?

## 2 TEST

Het ontwikkelen van effectieve coachingsvaardigheden begint met bezinning op uw huidige stijl van leidinggeven. Vul onderstaande vragenlijst in en typeer uw gedrag, zo waarheidsgetrouw mogelijk, in de geschetste situatie.

Een antwoordmogelijkheid bestaat uit tegengestelde uitspraken met een schaal ertussen. Geef op de schaal aan welke uitspraak het beste uw gedrag typeert. Omcirkel het daarbij behorende cijfer. Als beide uitspraken even sterk voor u opgaan, omcirkel dan het middelste cijfer.

*Voorbeeld:*

**Als een medewerker weinig verantwoordelijkheid neemt voor de eigen resultaten, dan**

wijs ik hem op zijn functie en verantwoordelijkheid      1   2   3   4   5      probeer ik inzicht te krijgen in zijn gedrag



Probeert u doorgaans inzicht te krijgen in andermans gedrag, maar wijst u iemand ook wel eens op zijn functionele verantwoordelijkheid, dan kiest u een 4.

Wijst u doorgaans op functionele verantwoordelijkheid, maar probeert u wel eens inzicht te krijgen in andermans gedrag, dan kiest u 2.

## Vragenlijst

### Als een medewerker met een probleem bij mij komt, help ik hem

- |   |                                       |           |  |
|---|---------------------------------------|-----------|--|
| 1 | door de goede oplossing aan te dragen | 1 2 3 4 5 | door hem zelf aan het denken te zetten                         |
| 2 | zijn doel te formuleren               | 1 2 3 4 5 | door hem zo snel mogelijk te voorzien van relevante informatie |

### Als een medewerker weerstand vertoont, dan

- |   |  |           |  |
|---|--|-----------|--|
| 3 | laat ik hem zijn hart luchten                    | 1 2 3 4 5 | laat ik hem verantwoordelijkheid nemen voor een oplossing          |
| 4 | vraag ik waar hij zelf invloed op kan uitoefenen | 1 2 3 4 5 | tracht ik te achterhalen waardoor zijn weerstand veroorzaakt wordt |

### Als een medewerker zegt dat hij het probleem niet kan oplossen wegens tijdsgebrek of andere organisatorische belemmeringen, dan

- |   |   |           |   |
|---|---|-----------|---|
| 5 | vraag ik wat hem precies belemmert                        | 1 2 3 4 5 | toon ik begrip en betrokkenheid                                   |
| 6 | probeer ik inzicht te krijgen in de reeds genomen stappen | 1 2 3 4 5 | laat ik hem benoemen wie en wat in de organisatie moet veranderen |

### Als een medewerker onzeker is over zijn functioneren, dan

- |   |  |           |   |
|---|--|-----------|---|
| 7 | vraag ik wat hem onzeker maakt             | 1 2 3 4 5 | geef ik hem raad en goed advies                             |
| 8 | leg ik hem precies de te nemen stappen uit | 1 2 3 4 5 | laat ik hem zelf zijn opties verkennen en acties formuleren |

### Als een medewerker zich weinig verantwoordelijk voelt voor de samenwerking in het team, dan

- |    |   |           |   |
|----|---|-----------|---|
| 9  | laat ik hem de voordelen van teamwerk benoemen          | 1 2 3 4 5 | laat ik hem reflecteren op zijn rol in de samenwerking          |
| 10 | schets ik de noodzaak van samenwerking voor het bedrijf | 1 2 3 4 5 | laat ik hem zelf noodzaak aandragen en verbeteracties opstellen |

**DIAGNOSE**

Score overzicht

Antwoord		Score		Eindscore
1			=	
2	6 -		=	
3			=	
4	6 -		=	
5	6 -		=	
6	6 -		=	
7	6 -		=	
8			=	
9			=	
10			=	
<b>Totaal aantal punten</b>				

Neem uw scores over in onderstaande tabel en vul voor elke vraag de eindscore in. Indien in de tabel '6 -' voor de score staat, bereken dan de eindscore door 6 te verminderen met uw eigen score.

**4 ADVIES**

*U scoorde van 35 tot en met 50 punten?*

U bent een goede coach. U beheerst alle coachingsvaardigheden in voldoende mate. U stimuleert uw medewerker tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid, laat hem reflecteren op de huidige situatie en de mogelijke opties verkennen. Wat vindt u van uw uitkomsten? Waar ziet u nog mogelijkheden of uitdagingen om uw vaardigheden te verbeteren?

Om inzicht te krijgen in wat anderen van uw coachingsvaardigheden vinden, kan het voor u een uitdaging zijn om de test door uw medewerkers, collega's of uw leidinggevende te laten invullen. De uitkomsten geven u inzicht in hoe uw omgeving uw coachende stijl van leidinggeven waardeert. De resultaten kunt u opnemen in uw eigen doelstellingen en bespreken met een collega, leidinggevende, interne of externe coach. Daarnaast kunnen intervisie met andere coaches en 'train de trainer'-programma's uw vaardigheden nog verder aanscherpen.

*U scoorde van 26 tot en met 34 punten?*

U bent een redelijke coach. Kijk naar de scores in de test waar u laag op scoorde. Wat wilt u met deze uitkomst(en)? Wat stelt u zich hierbij ten doel? Verken de huidige situatie, wat levert uw aanpak/gedrag op? Verken welke opties u hebt om uw werkwijze aan te passen. Ga voor u zelf na wat u precies wilt verbeteren in uw aanpak en formuleer uw doelen.

Bezie of u enige vorm van feedback op uw stijl van leidinggeven kunt organiseren. Dat kan een collega zijn, een interne coach of een externe coach. Door te reflecteren op uw eigen stijl van leidinggeven, uw doelstellingen en acties te formuleren en feedback te organiseren kunt u in korte tijd een stevige impuls aan uw coachingsvaardigheden geven. Een cursus coachen kan u daarbij van een

goede basis voorzien.

*U scoorde van 10 tot en met 25 punten?*

U bent een matige coach. Kijk naar de items waarop u een lage score hebt. Herkent u deze uitslag ook in de praktijk? Wat is de rode draad die door uw aanpak loopt? Kenmerkend voor uw aanpak kan zijn, dat u met goede bedoelingen uw medewerker tracht bij te staan met goede raad en advies. Deze aanpak getuigt zeker van betrokkenheid, maar stimuleert uw medewerker onvoldoende om zelf na te denken over de situatie, de opties die hij voor handen heeft en de acties die hij daarbij kan ondernemen om zijn problemen op te lossen. Kortom, u stimuleert uw medewerker nog onvoldoende om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen situatie. Een cursus coachen kan u verder helpen om de basistechnieken van coachen onder de knie te krijgen. Feedback van collega's of van een eigen coach binnen of buiten uw organisatie kan uw effectiviteit als coach verder ontwikkelen.

## 5 VERWIJZINGEN

### *Boeken*

*Wees je eigen coach*, Anthony Grant & Jane Greene, Pearson Education, 2001

De wetenschappelijk beproefde technieken in dit boek helpen u om uw eigen coach te worden. Als uw eigen coach kunt u negatieve gedragspatronen veranderen en omzetten in mogelijke oplossingen.

*Succesvol coachen*, John Whitmore, Nelissen, 1999

Het boek van Whitmore is een heldere, kernachtige en praktische gids in coachen. Het biedt een handvat om coachen als vaardigheid verder te ontwikkelen en is derhalve een 'must' voor alle managers die aan slag willen met coaching.

*Professioneel coachen*, Loek Wijchers, Andor de Rooy, Jacco van den Berg, Holland Business Publications, 2000

In deze publicatie van Wijchers, de Rooy en van den Berg reiken de schrijvers ideeën aan, koppelen zij theorie van coachen aan praktijkvoorbeelden, wijzen zij op mogelijke valkuilen en motiveren zij de lezers te experimenteren met de nieuw verworven inzichten.

### *Websites*

[www.coaching.nl](http://www.coaching.nl)

Hier kunt u uw persoonlijke coachingsstijl meten met behulp van de Copaching Style Indicator. Verder geeft de site informatie over coaches en heeft het een link met [www.coachingworld.net](http://www.coachingworld.net) waar u naast testen ook interessante artikelen over coaching vindt.

[www.pwnet.nl](http://www.pwnet.nl)

Een site over personeelsmanagement met zo'n 3000 artikelen over allerlei P&O zaken.

[www.managementconsult.nl](http://www.managementconsult.nl).

Een site met nieuws, artikelen, tips, tools en trends voor managers en professionals.