

HANDLEIDING

Coachen en de kunst van het
vragen stellen

TFC

TRAINING
FACILITIES
CENTER

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC Training Facilities Center, Arnhem (Nederland)
www.tfc.nl / www.tfc.be

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3591

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

	Blz.
1. Inleiding	5
Voorwoord	5
Coachen als managementinstrument	6
2. Tips voor training	9
Tips voor individuele bestudering	9
Tips voor personeelsfunctionarissen en trainers	14
3. Cursistenmateriaal	17

PREVIEW
www.tfc.nl

1.

Inleiding

Voorwoord

Coachen, het is maar een woord dat pas betekenis krijgt als iemand uitlegt wat hij of zij eronder verstaat. Vraag het aan 5 leidinggevend en u krijgt waarschijnlijk 5 totaal verschillende antwoorden.

Dit trainingsprogramma beoogt duidelijk te maken waarin (ècht) coachen zich onderscheidt van andere stijlen van leidinggeven, waarom het voor organisaties van belang is en wat de basisvaardigheden zijn voor de leidinggevende.

De dvd en deze handleiding richten zich op:

- ▶ **leidinggevend en**, die zelfstandig de omslag naar het coachen willen maken;
- ▶ **personeelsfunctionarissen, trainers/begeleiders**, die leidinggevend en willen "coachen om coach te worden".

Externe instituten kunnen met dit trainingsprogramma organisaties helpen om leerprocessen op het werk op gang te brengen of te ondersteunen.

Het consequent toepassen van de basisvaardigheden zal binnen menige organisatie een merkbare **cultuurverandering** tot gevolg kunnen hebben. De omgang met elkaar wordt niet softer, maar wel zorgvuldiger. De taakuitvoering wordt niet makkelijker, wel uitdagender. Leidinggevend en gaan minder voor regelneef spelen en krijgen (op termijn) meer ruimte voor zaken van strategische aard.

Het beheersen van de basisvaardigheden voor het coachen is o.i. een noodzaak voor organisaties die zich willen richten op empowerment en zelfsturing. Deze twee begrippen liggen in het verlengde van de basisvaardigheden, maar blijven hier buiten beschouwing.

Coachen als managementinstrument

Menig organisatie onderschrijft het belang van *Human Resource Management*. De mens in de organisatie is de bron van alles en het meest waardevolle bezit.

Coachen is: het bieden van ontplooiing en groeimogelijkheden.

Mensen die leren en zich ontwikkelen leveren (uitzonderingen zijn er altijd) een groter rendement. De meest vruchtbare plek om te leren is de werkplek. Daar gebeurt het immers. Op diezelfde werkplek wordt het leren te vaak vertaald in *instrueren*. Leidinggevenden geven het *wie, wat, hoe, waar* en *wanneer* aan. De vrijheid die de medewerker heeft, wordt bepaald door de grenzen die de chef trekt. En hoe angstiger de leidinggevende is om dingen los te laten, des te sterker worden die grenzen bewaakt. **Coachen is: loslaten en risico nemen.**

Een chef die coacht, helpt zijn mensen om zich te ontwikkelen op de werkplek. De coachende leidinggevende zoekt naar talent en aanleg en helpt dat te ontwikkelen. Hij/zij bevordert dat medewerkers zelfstandig opereren, dat ze met initiatieven komen, zelf verantwoordelijkheid nemen en groeien in hun ontwikkeling. Dat is een leerproces, ook voor de coach.

Coachen is: er aan werken dat medewerkers zelf (en niet primair hun leidinggevende) de kennisbron zijn bij de taakuitvoering.

Coachen vraagt van de leidinggevende een opstelling die gebaseerd is op vertrouwen en geloof in je mensen hebben. Dat is geen vrijblijvende opstelling. Het betekent: mensen regelruimte geven en een beroep doen op hun kennis, inzicht, vaardigheden en denkvermogen.

Coachen is: als volwassenen met elkaar omgaan.

We leven in een tijdperk van informatietechnologie en kenniseconomie. Veel medewerkers hebben een enorme hoeveelheid knowhow en/of een behoorlijke opleiding. Wie dat niet heeft, beschikt wellicht over nog niet ontwikkelde talenten.

Coachen is: optimaal gebruik maken van potentieel.

We voelen ons steeds meer verantwoordelijk voor het milieu, rechtvaardigheid in de wereld, de rechten van de mens, enzovoort. We nemen thuis belangrijke beslissingen over tonnen hypotheek en de opvoeding van onze kinderen. Dat vereist een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid.

Coachen is: de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid ook in de werksituatie stimuleren.

Onderzocht en aangetoond is, dat een gebrek aan regelruimte in de werksituatie een van de grootste veroorzakers is van stress. In Nederland worden de kosten van stress geraamd op 6 miljard gulden per jaar. Het is te makkelijk om de werkdruk de schuld van alles te geven. Werkdruk is een verzamelnaam voor alles wat er op de medewerker afkomt. Weinig mensen worden ziek van hard werken. Mensen worden ziek van werk dat lichamelijk of psychisch ongezond is.

Psychisch ongezond is: te weinig zelfstandigheid, weinig initiatieven mogen nemen, weinig verantwoordelijkheid krijgen en je niet kunnen ontwikkelen.

Coachen is ook: zorg dragen voor veiligheid, gezondheid en welzijn.

Coachen is geen truc, maar een (ombuiging naar een) mentaliteit, die er op gericht is dat medewerkers het beste van zichzelf geven, als ze daartoe de ruimte geboden wordt.

Coachen is vooral: uw medewerkers vertrouwen geven.

Een organisatie die de medewerkers ècht coacht, benut alle capaciteiten die ze op dat moment bezit. Een hoger renderen bestaat niet.

Dit trainingsprogramma kan daar een aanzet toe zijn.

PREVIEW
www.tfc.nl

PREVIEW
www.tfc.nl

2.

Tips voor training

Tips voor individuele bestudering

Dit gedeelte is bedoeld voor leidinggevendenden die de omslag naar het coachen willen maken. U zult zien dat u die omslag vrij onopvallend kunt uitvoeren. Stapje voor stapje, zonder dat uw medewerkers direct zullen zeggen “wat ben je nou aan het doen?!” Om te beginnen heeft u natuurlijk het programma goed bestudeerd, zodat u in het denk- en doe-spoor van het coachen zit.

1. Bevorder zelfstandigheid

Gaan coachen, begint bij het oefenen in **waarnemen**. Op een bepaalde manier kijken naar de dingen die er gebeuren. Veel leidinggevendenden kijken vooral naar de producten of de diensten die geleverd worden door hun medewerkers. Als coach gaat u de komende tijd vooral kijken naar uw medewerkers zelf.

Opdracht 1

Houd gedurende een week eens bij hoe vaak en waarvoor uw medewerkers een beroep op u doen. Wat willen ze van u: uw mening, een beslissing, een advies, uw steun, moet u iets voor ze ondernemen?

Maak daar aantekeningen van, zodat u zelf inzicht en overzicht krijgt. U zult zien dat er een structuur in zit. Medewerkers zullen vaak met dezelfde soort vragen komen. Veelal zijn die te herleiden tot:

- ▶ heb ik genoeg informatie?
- ▶ weet mijn chef hier meer over?
- ▶ mag ik daarover wel beslissen?
- ▶ moet mijn chef dit ook niet weten?
- ▶ is dat mijn verantwoordelijkheid wel?

Coachen vereist **denkwerk**, zeker voor de beginnende coach. Denk na over wat u kunt doen om de zelfstandigheid van uw mensen te vergroten. Bijvoorbeeld:

Actie: Medewerker vraagt uw mening

Reactie: Coach vraagt hoe medewerker er zelf over denkt

Actie: Medewerker vraagt u een beslissing te nemen

Reactie: Coach vraagt wat de medewerker zelf zou beslissen (en stelt zonodig kritische vragen)

Actie: Medewerker vraagt om advies

Reactie: Coach vraagt wat de medewerker zou adviseren

Actie: Medewerker vraagt om steun

Reactie: Coach vraagt wat er mis kan gaan en wat medewerker kan doen om de risico's te beperken

Actie: Medewerker vraagt om iets voor hem/haar te ondernemen.

Reactie: Coach onderzoekt (vragenderwijs) wat medewerker zelf kan doen

Begin niet te radicaal. Gun uzelf de tijd om van uw interventies te leren. Bouw het langzaam op, zodat u niet in een keer alle vaste grond (zekerheden) onder de voeten van uw medewerkers weghaalt. Voor uw medewerkers betekent het ook een omschakeling waar ze aan moeten wennen.

Als uw veranderde aanpak begint op te vallen, praat er dan open over, bijvoorbeeld in het werkoverleg. Tevens een goed moment om te evalueren wat men van deze coachopstelling vindt en wat men er van geleerd heeft.

Gewoon gaan doen en later evalueren is effectiever dan eerst gaan zeggen dat u gaat coachen. Dat veroorzaakt waarschijnlijk onzekerheid, misschien enig wantrouwen en geheid de nodige weerstand.

Opdracht 2

Begin vandaag nog met het letten op uw eigen **houding**. Spreekt u uw **waardering** nooit, maar dan ook nooit uit? Zoek dan vandaag naar een gelegenheid om dat wel te doen. Niet meer dan één keer, anders gaat men aan uw welzijn twijfelen. Zoek naar gebeurtenissen waar u (emotionele) **ondersteuning** kunt geven en doe dat eens.

Heeft u in een bepaalde medewerker niet zoveel **vertrouwen**? Geef hem of haar dat eens expliciet. Experimenteer met het geven van waardering, ondersteuning, vertrouwen en **feedback**, maar wees er wel oprecht in. Voer het langzaam op en houd het vast, zodat het een manier van omgaan met medewerkers wordt.

Opdracht 3

Zoals het programma laat zien, is het **stellen van vragen** de basis voor het coachen. U bent misschien gewend om voortdurend antwoorden te geven. Daar gaat u vandaag al enige verandering in aanbrengen.

Elke keer als een medewerker een beroep op u doet en het antwoord u op de lippen brandt, telt u tot drie en stelt u zichzelf de vraag: "Wat kan ik hem/haar leren om meer zelfstandig te functioneren?"

Niets aan de hand als u het niet weet. Dan geeft u gewoon antwoord. Maar door uzelf steeds deze vraag te stellen blijft u alert en krijgt u na enige tijd meer inzicht in de mogelijkheden die er zijn om goede vragen te stellen.

2. Stimuleer dat mensen initiatieven nemen

Denkt u eens over de volgende vragen na:

- ▶ Nemen mijn medewerkers vaak zelf initiatief?
- ▶ Hoe reageer ik daar meestal op?
- ▶ Merk ik elk initiatief op?
- ▶ Wat doe ik als een initiatief mij niet zo goed lijkt?
- ▶ Vragen mijn medewerkers meestal eerst toestemming?

Opdracht 4

Let u in de komende dagen eens op de manier waarop uw medewerkers initiatieven nemen. Het volgende kan zich voordoen:

1. Medewerkers nemen zonder overleg met u veel initiatieven (U heeft veel vertrouwen in uw mensen!)
2. Sommigen nemen nooit initiatief, anderen vaak. (Bent u selectief in uw opstelling naar medewerkers?)
3. Medewerkers ponsen eerst uw mening (Krijgen ze voldoende achtergrondinformatie?)
4. Medewerkers kijken wel uit om initiatieven te nemen (Dat stemt tot nadenken!)

Probeer uzelf bewust te worden hoe u geneigd bent om met initiatieven om te gaan.

Opdracht 5

Let eens enkele dagen op elk initiatief dat een medewerker toont. Vaak zit een initiatief in een kleine vraag: "Zal ik even..., Moet er nog..., Kan ik misschien...".

Beloon en waardeer elk (constructief) initiatief.

U zult zien dat uw medewerkers (nog) meer initiatieven gaan nemen. En natuurlijk kan er dan wel eens iets fout gaan. Coachen is ook: risico's durven nemen.

"If you have everything under control, you're driving too slow"
(bekend autocoureur)

3. Stimuleer dat mensen verantwoordelijkheid nemen

Als leidinggevende kunt u medewerkers de verantwoordelijkheid geven om een bepaalde taak uit te voeren. Dat wil nog niet zeggen dat een medewerker de verantwoordelijkheid ook ten volle neemt of voelt. Bij de eerste de beste hobbel of tegenslag kan de medewerker de moed verliezen of van mening zijn dat de verantwoordelijkheid verder bij u ligt.

Verantwoordelijkheid nemen impliceert dat het een vrije keuze is. Wie ergens uit eigen keuze de verantwoordelijkheid voor neemt, zal zich meer gemotiveerd voelen om daar ook het beste van te maken.

Een coach geeft mensen ruimte om verantwoordelijkheid te nemen. Goede vragen kunnen daarbij helpen.

Opdracht 6

Let er eens op of een medewerker zich maar beperkt verantwoordelijk voelt om een taak in alle aspecten af te ronden (kwalitatief/kwantitatief). Stel vragen, bijvoorbeeld:

- ▶ wat zou je er verder aan kunnen doen?
- ▶ wat heb je zoal geprobeerd om...
- ▶ zie je mogelijkheden om...
- ▶ welke belemmeringen kan je verwachten en wat doe je dan?
- ▶ waarvoor voel je je verantwoordelijk? (en waarvoor niet?)

Leg niet op, dwing niet af, maar creëer ruimte!

Opdracht 7

Coachen is vooral: inspelen op de sterke kanten van de medewerker; datgene waar iemand goed in is, waar hij of zij warm voor loopt.

Vraag, op een informeel moment, eens aan een medewerker:

- ▶ waar zou je graag verantwoordelijk voor willen zijn?
- ▶ waar loop je warm voor in je werk?
- ▶ wat vind je echt leuk/uitdagend?
- ▶ waarin vind je jezelf goed of sterk?

En doe daar als coach iets mee!

4. Mensen helpen zich te ontwikkelen

De meest gangbare stijl van leidinggeven richt zich in veel organisaties nog op het tijdperk van de **productie-economie**. Producteren en controleren zijn de hoofdkenmerken. Het leidinggeven is daarbij gericht op beheersingsprocessen.

Heden ten dage wordt 90% van ons Nationale Product bijeengebracht door het verkopen van kennis. Kennisintensieve organisaties hebben er baat bij om hun stijl van leidinggeven dan ook af te stemmen op een **kenniseconomie**. In een kenniseconomie draait het om mensen en hun kennis. Die zijn bepalend voor omzet en winst... en de toevoeging van nieuwe kennis. Daarom is het zo belangrijk om mensen te helpen zich te ontwikkelen.

Coachen is: werken aan de ontwikkeling van uw organisatie!

Opdracht 8

Let op elke kans die zich voordoet om een medewerker iets nieuws te laten doen. Bij voorkeur iets dat aansluit op datgene waar de medewerker goed in is. Probeer met goede vragen de medewerker zelf het initiatief te laten nemen om die activiteit op zich te nemen.

Opdracht 9

Praat eens individueel met uw medewerkers. Vraag eens of hij/zij:

- ▶ voldoende ontplooiingsmogelijkheden heeft;
- ▶ wensen heeft om meer kennis of ervaring op te doen;
- ▶ persoonlijke capaciteiten voldoende kan benutten.

Zijn er mogelijkheden voor jobrotation, taakverrijking of employability?

Opdracht 10 (voor gevorderden)

Maak voor uw afdeling een plan om de deskundigheid op peil te houden en om beweging te houden in de groei/ontplooiing van uw medewerkers.

Een aanbeveling

Ontwikkel uw visie op coachen door er meer over te lezen; zie de aanbevolen literatuurlijst.

Indien meerdere leidinggevendenden in uw organisatie gaan coachen, kunt u gezamenlijk een **intervisiegroepje** vormen. Bijvoorbeeld door eens per week of per twee weken een uurtje bij elkaar te komen en ervaringen uit te wisselen. Leidinggevendenden kunnen dan elkaar coachen.

De opzet kan eenvoudig zijn:

- ▶ een rondje uitwisselen van ervaringen:
"Wat heeft u gedaan om te gaan coachen?"

- ▶ een rondje lastige situaties:
“Wie liep ergens op vast?”

De groepsleden kunnen een dergelijke situatie helpen verduidelijken door goede vragen te stellen aan de inbrenger. Eventueel kan een adviesrondje helpen:
“Wat zou u X adviseren in zo’n situatie?”

(Benadruk bij een adviesrondje dat het niet gaat om wie er gelijk heeft, of het beste advies geeft. Het zijn alleen tips voor X, die hij/zij ter harte kan nemen of gewoon naast zich neer kan leggen).

Tips voor personeelsfunctionarissen en trainers

Indien u leidinggevenden gaat helpen de omslag te maken naar het coachen, wordt voorondersteld dat u zelf tot coachen in staat bent. Ontwikkel zondig uw visie op coachen, door er meer over te lezen. De bijgaande literatuurlijst kan u daarbij op weg helpen.

Coachen is gericht op het op gang brengen van leerprocessen op en rond het werk. De hier volgende aanpak is daarom ook gericht op het op gang brengen en ondersteunen van leerprocessen in de werksituatie. Voor u, als personeelsfunctionaris of trainer, betekent dit dat u zich rechtstreeks gaat bezighouden met leidinggevenden en hun eigen werksituatie. U gaat leidinggevenden coachen!

Introductiebijeenkomsten

U kunt bijeenkomsten van 1 uur organiseren om belangstellenden kennis te laten maken met de basisvaardigheden van het coachen.

Organiseer dat men zich kan aanmelden en schrijf er een uitnodigend en nieuwsgierigmakend briefje bij. De ideale groepsgrootte is maximaal 12 deelnemers.

Stuur de aanmelders een vragenlijst toe: zie Handout 1. Vraag of men de vragen voor zichzelf wil beantwoorden. Het is niet de bedoeling (tenzij u daarvoor kiest) om op de bijeenkomst uitgebreid op die vragen in te gaan. De vragen dienen om meer bewust te kunnen kiezen voor coachen. Men wordt geconfronteerd met de huidige praktijk, waardoor de omslag naar het coachen meer betekenis krijgt.

Houd tijdens de introductiebijeenkomst een korte inleiding, waarbij u het doel van de bijeenkomst benadrukt: (bijvoorbeeld) duidelijk krijgen wat de essenties van coachen zijn en beslissen of de deelnemers hiermee verder willen.

Vertoon het programma in zijn geheel en leg de verbinding naar de eigen praktijk van de deelnemers.

Breng de discussie op gang, vraag bijvoorbeeld:

- ▶ Welke verschillen ziet u tussen uw huidige manier van leidinggeven en de 4 hoofdaspecten (tekstplaatjes 1 t/m 4) in het programma?

Gebruik eventueel de sheets daarbij.

Bevorder dat men op elkaar reageert en met elkaar in discussie raakt. Beperk uw rol tot luisteren, de essenties eruit halen en samen te vatten. Het werkt zeer waarschijnlijk niet als u het onderwerp gaat 'verkopen'. U zult de mensen zelf de vrije keuze moeten laten om dit wel of niet te gaan doen. Wees daar ook duidelijk in.

Vragen om de discussie te bevorderen

(Inventariseer de reacties in steekwoorden op een flip-over)

M.b.t. de basisvaardigheden:

- ▶ Doen uw medewerkers vaak een beroep op u? Waarvoor bijvoorbeeld?
- ▶ Waarin nemen uw mensen zelf het initiatief?
- ▶ Voelen uw mensen zich ècht verantwoordelijk voor hun werk, zowel kwalitatief als kwantitatief?
- ▶ Wat leert u uw mensen (aan nieuwe dingen)?

M.b.t. de houding van de leidinggevende:

- ▶ Hoe (vaak) geeft u uw medewerkers waardering en op wat voor manier?
- ▶ Hoe reageert u als een medewerker een forse fout maakt?
(stel gerust enige kritische vragen over diepere oorzaken en de manier waarop dan 'ondersteuning' gegeven wordt)
- ▶ Geeft u eens een cijfer voor het vertrouwen dat u in uw medewerkers heeft (0 = absoluut niets, 10 = onwankelbaar vertrouwen)
- ▶ Geeft u uw medewerkers feedback op hun prestaties?
Krijgt u zelf wel eens feedback van uw medewerkers?
Vragen uw medewerkers om feedback:
 - aan u?
 - aan elkaar?
 - aan klanten/cliënten?

Vat de bevindingen samen. De essentie is dat de deelnemers zich meer bewust worden van het **contrast** tussen hun huidige stijl van leidinggeven en coachen.

Stel het volgende voor: (Als voorbeeld)

Als coachen u aanspreekt kunnen we supervisiebijeenkomsten organiseren. Dat zijn korte sessies van 1 uur, bijvoorbeeld eens in de 2 weken, waarop we ervaringen uitwisselen en met elkaar en van elkaar kunnen leren.

De eerste bijeenkomsten zal ik (begeleider) voorbereiden en helpen sturen. Na enkele bijeenkomsten is het de bedoeling dat jullie het zelf over gaan nemen. Het wordt dan meer een intervisiegroepje: je leert van elkaar. Ik kom er dan alleen op verzoek nog bij.

Als er tijd voor is, kunt u een rondje maken om iedereen een eerste indruk te laten geven over coachen. Dwing geen beslissingen af, geef mensen de ruimte om te kiezen. Zelfs als er maar twee of drie mensen besluiten om te gaan coachen, kan dit een sneeuwbal effect krijgen.

Supervisie bijeenkomsten

Uiteraard stelt u zich als trainer/begeleider in deze bijeenkomsten als coach op. Geef het voorbeeld in het stellen van goede vragen. Stimuleer dat de deelnemers dat ook gaan doen. Bevorder dat men vooral van elkaar leert.

Help de groep om op zelfstandige intervisie over te gaan. Per bijeenkomst kan iemand 'begeleiden'. Daar leert men vast ook het nodige van! In deze supervisie sessies heeft de trainer/begeleider grenzeloze mogelijkheden om kennis en inzicht over te brengen op het gebied van communicatieve en sociale vaardigheden. Direct gerelateerd aan gebeurtenissen in de werksituatie!

Intervisie bijeenkomsten

De trainer/begeleider stelt zich beschikbaar om op afroep aanwezig te zijn. Houd contact met (vertegenwoordigers van) groepen om zonedig bij te kunnen sturen of een stimulans te kunnen geven.

Tot slot...

U kunt de belangstelling voor coachen mogelijk aanwakkeren door:

- ▶ op stafniveau het programma te introduceren en te laten zien;
- ▶ er iets over te schrijven (bedrijfsperiodiek);
- ▶ het programma in werkoverlegsituaties aan te bieden;
- ▶ een leuke poster te maken (voor de creatieveling);
- ▶ meer informatie beschikbaar te stellen (zie literatuurlijst).

3.

Cursistenmateriaal

De modellen voor handouts en overheadsheets in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma "Coachen en de kunst van het vragen stellen".

Opdracht 1

Houd gedurende een week eens bij hoe vaak en waarvoor uw medewerkers een beroep op u doen. Wat willen ze van u: Uw mening, een beslissing, een advies, uw steun, moet u iets voor ze ondernemen? Maak daar aantekeningen van, zodat u zelf inzicht en overzicht krijgt.

Opdracht 2

Begin vandaag nog met het letten op uw eigen houding:

- ▶ Spreekt u uw waardering wel eens uit?
- ▶ Geeft u medewerkers (emotionele) ondersteuning?
- ▶ Hoeveel vertrouwen heeft u in uw medewerkers?
- ▶ Geeft of krijgt u feedback?

Opdracht 3

Turf eens een dagje waar u het meest mee bezig bent:

- ▶ Met antwoorden geven, of
- ▶ met vragen stellen?

Opdracht 4

Observeer hoe uw medewerkers omgaan met initiatieven:

1. Medewerkers nemen zonder overleg met u veel initiatieven
2. Sommigen nemen nooit initiatief, anderen vaak.
3. Medewerkers polsen eerst uw mening
4. Medewerkers kijken wel uit om initiatieven te nemen

Opdracht 5

Let er eens op in hoeverre uw medewerkers zich verantwoordelijk voelen om een taak in alle aspecten af te ronden (kwalitatief/ kwantitatief)?

Opdracht 6

Denk eens na over:

Wat zijn de sterke kanten van elk van mijn medewerkers?

Opdracht 7

Noteer voor uzelf eens:

Wanneer heb ik een medewerker iets nieuws laten doen?

Opdracht 8

Praat eens individueel met uw medewerkers. Vraag eens of hij/zij:

- ▶ voldoende ontplooiingsmogelijkheden heeft;
- ▶ wensen heeft om meer kennis of ervaring op te doen;
- ▶ persoonlijke capaciteiten voldoende kan benutten.

AANBEVOLEN LITERATUUR

- Succesvol coachen
John Whitmore
Uitgeverij H.Nelissen
ISBN 90 244 1352 4
- Coaching van teamleden
Angela Thomas
Uitgeverij H.Nelissen
ISBN 90 244 1370 2
- De manager als coach
Willem Verhoeven
Uitgeverij H.Nelissen
ISBN 90 244 0543 2
- Tips voor coaching
Willem Verhoeven & Henk IJsselstein
Associatie voor Coaching
ISBN 90 75353 02 2
- De kunst van het vragenstellen
Willem Verhoeven & Henk IJsselstein
Associatie voor Coaching
ISBN 90 75353 05 7
- Feedback, Commentaar geven en ontvangen
Coen Dirkx & Marieta Koopmans
Uitgeverij Schouten & Nelissen
ISBN 90 70512 52 1
- Empowerment
Aileen Mitchell Stewart
Uitgeverij Boekwerk
ISBN 90 5402 129 2
(Dit boek is voor wie een stapje verder wil gaan)

COACHEN

1.

Bevorder zelfstandigheid

COACHEN

2.

Stimuleer dat mensen
initiatieven nemen

COACHEN

3.

Stimuleer dat mensen
verantwoordelijkheid nemen

COACHEN

4.

Mensen helpen zich
te ontwikkelen

Zelfstandigheid

Initiatief



Coachen

Verantwoordelijkheid

Ontwikkeling

COACHEN

6.

Houding van de coach

- waardering
- ondersteuning
- vertrouwen
- feedback

COACHEN

Iemand's potentiële kwaliteiten
vrij maken, zodat hij/zij zo goed
mogelijk presteert.

Coachen is niet 'onderwijzen',
maar

het leren bevorderen!

John Whitmore