

Inhoud

Inleiding 7

- 1 Coaching en ontwikkeling van medewerkers in organisaties 13**
 - 1.1 Inleiding 13
 - 1.2 Professionele ontwikkeling in organisaties 13
 - 1.3 Coaching in organisaties 14
 - 1.4 Coachend leidinggeven en de professionele ontwikkeling van de medewerker 15
 - 1.5 Wat van belang is bij professionele ontwikkeling 18
Onder de loep! 20

- 2 Procesgerichte coaching 23**
 - 2.1 Inleiding 23
 - 2.2 Hoe coach je procesgericht? 23
 - 2.3 De essentie van procesgerichte coaching 24
 - 2.4 Wanneer is procesgericht coachen aan de orde? 25
 - 2.5 Wat vraagt procesgerichte coaching van de organisatie? 27
Onder de loep! 29

- 3 Aan de slag met procesgerichte coaching 31**
 - 3.1 Inleiding 31
 - 3.2 De leidinggevende betreft bij de vraag/het probleem de medewerker als gehele persoon 31
 - 3.3 Het gesprek vindt altijd in dialoog plaats en is ondersteunend 34
 - 3.4 De leidinggevende geeft feedback en confronteert 38
 - 3.5 De leidinggevende helpt bij reflecteren en het stellen van doelen 45
 - 3.6 De hier-en-nusituatie wordt gebruikt 55
 - 3.7 De leidinggevende volgt het proces van de medewerker 57
Onder de loep! 57

- 4 De rol van de leidinggevende 59**
 - 4.1 Inleiding 59
 - 4.2 De verschillende rollen van de leidinggevende 59

- 4.3 Standpunten over de coachende rol van de leidinggevende 61
- 4.4 De praktijk van de procesgerichte, coachende leidinggevende 62
- 4.5 Een model voor procesgerichte coaching door de leidinggevende 67
 - Onder de loep! 69

- 5 De complexe werkelijkheid 71**
 - 5.1 Inleiding 71
 - 5.2 Omgaan met gevoelens en emoties 71
 - 5.3 Omgaan met weerstand 76
 - 5.4 Privé en werk 80
 - 5.5 Grenzen aan coachend leidinggeven 83
 - Onder de loep! 89

- 6 De leidinggevende 91**
 - 6.1 Inleiding 91
 - 6.2 Visie op arbeid, leidinggeven en coachen 92
 - 6.3 Met verschillende rollen om kunnen gaan 97
 - 6.4 Zelfkennis 100
 - 6.5 Authenticiteit 108
 - 6.6 Moed 112
 - Onder de loep! 113

Literatuur 115

Inleiding

Een projectleider van een grote gemeentelijke organisatie heeft moeite met het aansturen van zijn projectteams. Afspraken worden niet nagekomen en daardoor lopen projecten vertraging op. Zijn oplossing is doorgaans om zelf een aantal werkzaamheden op zich te nemen en de personele bezetting van zijn projectteam tijdelijk te vergroten. Want als de deadline gehaald wordt, voorkomt dat grote financiële schade. Hij is de afgelopen tijd wel vaak moe en verliest veel van zijn enthousiasme.

Een leidinggevende die deze situatie constateert, kan op verschillende manieren reageren:

- Hij kan de projectleider in een gesprek aangeven dat hij zijn werk niet optimaal doet.
- Hij kan de projectleider op de extra personeelskosten wijzen en aangeven dat dat niet de bedoeling is.
- Omdat hij het zelf nogal druk heeft, kan hij het nu laten lopen. Hij is blij dat de deadlines toch gehaald worden en hij neemt zich voor er later met de projectleider eens over te praten.
- Hij kan in gesprek gaan met de projectleider en vragen hoe het met hem gaat, samen met hem onderzoeken wat het probleem is en welke aspecten in de organisatie of van de projectleider zelf daar een rol in spelen. Daarna kan hij met de projectleider kijken hoe het probleem opgelost kan worden en wat de projectleider voor nu en voor zijn verdere ontwikkeling nodig heeft. Daar worden doelen voor gesteld en zij maken hierover afspraken.

Alle bovengenoemde reacties zijn voorstelbaar, mogelijk herkenbaar.

Wij willen het hebben over de laatste reactie en zien hierin een voorbeeld van procesgerichte coaching. Dit boek gaat dus over procesgerichte coaching door de leidinggevende.

Procesgerichte coaching is gericht op de persoon en zijn professionele persoonlijke ontwikkeling en past bij de visie van organisaties die hun medewerkers zien als het belangrijkste kapitaal.

Wij hebben dit boek geschreven voor leidinggevendenden die meer uit hun medewerkers willen halen en het coachend leidinggeven vorm willen geven.

Van leidinggevendenden die wij gecoacht hebben, van studenten die wij in de Opleiding tot Coach lesgegeven hebben en uit eigen ervaringen met leidinggevendenden weten wij dat velen graag meer tijd en aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers willen besteden, maar daar vaak niet aan toekomen. Het ontbreekt dan aan tijd, middelen, coachingsvaardigheden of kennis op dat gebied.

Voor die mensen die graag meer coachend leider willen zijn, is dit boek bestemd.

Wij stellen procesgerichte coaching centraal. Wij bedoelen daarmee dat de leidinggevende zijn medewerkers met aandacht volgt en ondersteunt in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Bij procesgerichte coaching hoort: gerichtheid op de persoon en zijn (potentiële) kwaliteiten, verantwoordelijkheid van de medewerker, de wens om doelen te verwezenlijken, feedback geven en confronteren, evalueren en reflecteren, procesmatig werken. Er is een begin van een ontwikkelingsproces, bijvoorbeeld een gesprek over persoonlijke professionele ontwikkelingswensen, en er is een einde, een evaluatie en waardering van het proces tot nu toe, dat input is voor verdere ontwikkeling.

Tussen begin en einde van een cyclus van een jaar volgt de leidinggevende het functioneren en de ontwikkeling van zijn medewerker. Hij doet dat door aparte coachende gesprekken met de medewerker (off the job), zo veel of zo weinig als nodig en mogelijk is en door acties en gesprekken on the job, gewoon bij het bespreken van een taak of een probleem.

Coaching is op die manier heel duidelijk verbonden met de praktijk en met vraagstukken van alledag. Ze staat niet los als een apart element dat door een ander, een collega of externe coach wordt uitgevoerd.

Leidinggevende en medewerker weten beiden wat zij willen bereiken voor de medewerker en de organisatie. Beiden zetten zich daarvoor in en zijn daarop aanspreekbaar.

Als er zich problemen voordoen, kan de leidinggevende adequaat reageren omdat hij de persoonlijke en professionele context van de medewerker kent.

Het ontwikkelingsproces is verankerd in de praktijk en de medewerker voelt zich gezien en aangesproken op zijn potentiële kwaliteiten.

Het vraagt van medewerker en leidinggevende dat zij de verschillende rollen van de leidinggevende kennen en ermee om kunnen gaan.

Als zij beiden daartoe in staat zijn, is procesgerichte coaching door de leidinggevende voor beiden en voor de organisatie alleen maar winst: commitment over en weer, een goede relatie en samenwerking en hogere motivatie en kwaliteit.

Met procesgerichte coaching krijg je gemotiveerde medewerkers:
Die in staat zijn om verantwoordelijkheid te nemen en te dragen.
Die bijdragen aan kwaliteit en resultaat van de organisatie.
Die in staat zijn hun fouten te herkennen en te herstellen.
Die innovatief durven zijn en willen leren.
Die door te werken aan hun professionele ontwikkeling bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie.

Wij geven praktische handvatten om het procesgericht coachen van medewerkers vorm en inhoud te geven.
Het boek is bestemd voor leidinggevendenden die een visie hebben of willen ontwikkelen op het gebied van coachen.
Wij hopen dat dit boek leidinggevendenden inspireert om te durven en gewoon te coachen.

In hoofdstuk 1 gaan we na hoe coaching en ontwikkeling van medewerkers veelal in organisaties vorm krijgt. Wij geven ook onze opvatting over wat coachend leiderschap meer in zou kunnen houden.

In hoofdstuk 2 werken wij het hierboven genoemde voorbeeld van de projectleider uit en we lichten aan de hand daarvan toe wat wij onder procesgerichte coaching en de rol van de leidinggevende verstaan. We bespreken hoe je methodisch, procesgericht kunt coachen en wat het van de organisatie vraagt.

In hoofdstuk 3 belichten we een aantal essentiële elementen die bij procesgerichte coaching horen, zoals de medewerker

als gehele persoon benaderen, dialoog met de medewerker, belang en manier van feedback geven en confronteren, zelf reflecteren als leidinggevende en helpen bij reflecteren en doelen stellen, het hier-en-nu gebruiken en vooral ook procesmatig werken en het proces bewaken. We beschrijven wat van al die elementen het belang is en we geven ook praktische handvatten om die vanuit eigen persoon en eigen visie op het juiste moment toe te passen.

We gaan in hoofdstuk 4 in op veel gehoorde standpunten die ervan uitgaan dat de rollen van coach en van leidinggevende niet samen kunnen gaan. We laten zien hoe leidinggevend in de praktijk hiermee omgaan en hoe zij er wél in slagen die rollen te combineren. Ook beschrijven we de rol van de leidinggevende en de keuzes die hij bij het vormgeven van coachend leiderschap kan maken.

Als leidinggevend procesgericht coachen, is dat een groot goed. Maar het is niet altijd makkelijk. Hoe ga je bijvoorbeeld om met emoties, weerstand, privé zaken van medewerkers? Wanneer stel je een grens, als je merkt dat je met coaching niet verder komt? In hoofdstuk 5 staan we daarbij stil en werken we dat heel praktisch uit.

We sluiten het boek af met wat procesgerichte coaching van de leidinggevende vraagt. Wij noemen in hoofdstuk 6 heel wat: visie op arbeid, leidinggeven en coaching, met verschillende rollen om kunnen gaan, zelfkennis, authenticiteit en moed. Wij hopen dat wat wij daarover opmerken je visie verdiept, bijdraagt aan je zelfkennis en authenticiteit en je vooral moed geeft om met coachen aan de slag te gaan.

In elk hoofdstuk hebben wij essentiële onderdelen gekaderd. Aan het einde van elk hoofdstuk hebben we reflectievragen geformuleerd. Dit zijn vragen om de eigen situatie en eigen handelen onder de loep te nemen.

Wij hebben voor de inhoud van dit boek veel te danken aan de informatie van onze studenten aan de Opleiding tot Coach en de kortere module Coaching van de Hogeschool Windesheim te Zwolle.

We bedanken de leidinggevenden die deze opleiding of module gevolgd hebben, die ons vele casussen en vragen bezorgden.

We interviewden ook een aantal leidinggevenden die de opleiding gevolgd hebben, over wat zij na de opleiding in hun leidinggevend en coachend handelen hebben veranderd en wat belangrijk voor hen is in het coachen van medewerkers. Deze input hebben we gebruikt bij het schrijven. Ook hiervoor onze dank.

Wij hopen dat dit boek vele leidinggevenden inspireert om werk te maken van procesgerichte coaching.

Ineke Tijmes en Marinka van Beek
Voorjaar 2010



1 Coaching en ontwikkeling van medewerkers in organisaties

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we hoe coaching en ontwikkeling van medewerkers veelal in organisaties vorm krijgt. In de structuur is coaching vaak ingebed, maar in de uitvoering komt coaching niet altijd goed uit de verf. Wij noemen een aantal zaken die bij coaching van de professionele ontwikkeling van de medewerker van belang zijn en wij geven ook onze mening over wat coachend leiderschap meer in zou kunnen houden.

1.2 Professionele ontwikkeling in organisaties

In veel organisaties is het besef gegroeid dat medewerkers het belangrijkste kapitaal van een organisatie zijn. Organisaties zijn afhankelijk van de inzet en prestatie van hun medewerkers.

Als de medewerkers hun werk niet goed kunnen doen door gebrek aan kennis, of omdat ze de juiste sociale en vaktechnische vaardigheden niet hebben, of niet gemotiveerd zijn, of niet goed in hun vel zitten om wat voor reden dan ook, dan lijden de kwantiteit en de kwaliteit van de productie en dienstverlening daaronder. De laatste jaren zijn organisaties voortdurend in beweging:

- Er is sprake van fusie, ketenorganisatie, samenwerking, reorganisatie.
- Er verschijnen nieuwe markten, nieuwe producten, afgestemd op de klant.
- Er is te veel of te weinig aanbod van personeel op de arbeidsmarkt.
- Medewerkers worden steeds meer op hun eigen verantwoordelijkheid, zelfsturing en ondernemerschap aangesproken.
- Arbeid heeft een andere betekenis gekregen. Voor velen is werk ook een manier om zin te geven aan hun leven.

Dit alles vraagt om flexibiliteit en leervermogen van medewerkers, zich aanpassen aan nieuwe omstandigheden, vormgeven aan nieuwe situaties. Kortom, het is van belang dat de medewerker zichzelf ontwikkelt.

Om de ontwikkeling van medewerkers structureel vorm te geven, is in veel organisaties competentie management ingevoerd.

Competenties verwoorden gedragseisen voor succesvol functioneren (Lingsma & Scholten, 2001).

Het gaat dus om gedrag van de medewerker. Welke kennis, houding, vaardigheden, keuze, durf, inspiratie en ervaring laat hij zien en wil hij ontwikkelen?

Het gaat om dit samenstel als geheel, niet alleen om kennis óf ervaring óf vaardigheid.

Organisaties hebben de competenties geformuleerd die zij nodig vinden voor een optimaal presteren van de organisatie als geheel (organisatiecompetenties) en zij geven aan welke competenties op welk niveau voor welke functie van belang zijn. Om de competenties van medewerkers aan te leren, te vergroten of te ontwikkelen, wordt vaak ook coaching ingezet.

1.3 Coaching in organisaties

Coaching is geen eenduidig begrip. We onderscheiden drie soorten coaching, waarbij het accent elke keer anders is.

Om (nieuwe) medewerkers te leren functioneren in hun (nieuwe) werk krijgen zij vaak *functiegerichte coaching*. In deze vorm van coaching ligt het accent op wat de medewerker te doen heeft, wat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van zijn functie zijn en hoe hij die wil en kan vormgeven.

De coach kan een ervaren collega zijn, een staffunctionaris of de leidinggevende.

Bij *procesgerichte coaching* gaat het vooral om de persoon van de medewerker en zijn professionele ontwikkeling binnen het werk. Leidinggevendenden doen over het algemeen weinig aan procesgerichte coaching, waar de binnenkant van de medewerker meer centraal staat. We komen daar in het boek nog op terug in

hoofdstuk 2. Met name binnen een hiërarchische relatie is het van belang dat er wederzijds vertrouwen is in elkaar en dat in de coachingsrelatie het leren prevaleert en niet het presteren of het organisatiebelang. Fouten en tekortkomingen mogen er in de coachingssituatie zijn. De leidinggevende heeft dan de taak om, vanuit een gelijkwaardige positie, de coachee zich daarvan bewust te laten worden en met hem te kijken hoe hij tot verbetering kan komen. Als coach is het niet zijn taak om hem dan vanuit zijn leidinggevende rol aan te spreken en te beoordelen. Dat vraagt van beiden, van medewerker en leidinggevende, dat zij de verschillende rollen die zij in werk en coaching vervullen, goed onderscheiden en scheiden. Wat in de ene situatie gebeurt is, kan niet in de andere situatie gebruikt worden. Dat vraagt veel van medewerker en leidinggevende.

Bij *contextgerichte coaching* staat de beleving van de medewerker van zijn werk en organisatie centraal. Wat kan en wil hij in zichzelf of de situatie veranderen? Het gaat om het zien van nieuwe perspectieven, mogelijk een nieuwe loopbaan. Omdat ook de organisatie zelf punt van kritische bezinning is, ligt het niet voor de hand dat mensen uit dezelfde organisatie als coach fungeren. Voor dit soort coaching maken organisaties veelal gebruik van externe (loopbaan)coaches.

Hoe organisaties coaching beleidsmatig en organisatorisch vormgeven, verschilt nogal.

Zo zijn er organisaties die mensen opleiden om intern als coach te functioneren, vaak voor een deel van hun tijd. Andere organisaties zorgen dat zij een pool van intern en extern gekwalificeerde coaches hebben, waarbij in kaart gebracht is voor welk soort vragen en thema's zij vooral geschikt zijn. Weer andere instellingen stellen alleen geld ter beschikking en laten het kiezen en vinden van een coach aan de medewerker over.

Een bijzondere en wijdverbreide vorm van inbedding van coaching in de werkorganisatie is het coachend leidinggeven.

1.4 Coachend leidinggeven en de professionele ontwikkeling van de medewerker

Om de groei van medewerkers te stimuleren, wordt de medewerker uitgenodigd om zijn doelen in een persoonlijk