De inhoud in vogelvlucht

Inleiding 1

Deel I: De betrokkenheid van werknemers verhogen via coaching 9
Hoofdstuk 1: Kom van die bank af en coach! 11
Hoofdstuk 2: De basis leggen voor het stimuleren van betrokkenheid 27
Hoofdstuk 3: Coaching en diversiteitsbeleid 43
Hoofdstuk 4: Tijd maken om contact te houden 57

Deel II: Coaching voor resultaten 71
Hoofdstuk 5: Constructieve feedback geven, in plaats van lof of kritiek 73
Hoofdstuk 6: Functioneringsplannen opstellen volgens SMART 89
Hoofdstuk 7: Functioneringsbeoordelingen zonder vrees 105

Deel III: De kunst van mentoring en tutoring 121
Hoofdstuk 8: Mentoring en tutoring: wat moet je wel en wat niet doen? 123
Hoofdstuk 9: Niet vertellen, maar vragen: tutoring met vragen 135
Hoofdstuk 10: Iemand onder je hoede nemen 155

Deel IV: Je personeel motiveren en stimuleren 171
Hoofdstuk 11: Motivatie, geen inspiratie of transpiratie 173
Hoofdstuk 12: Zeven praktische strategieën om werknemers te motiveren 191
Hoofdstuk 13: Probeer niet alles zelf te doen – delegeer 211

Deel V: Je werknemers koesteren 231
Hoofdstuk 14: Weten wanneer – en hoe – training moet worden gegeven 233
Hoofdstuk 15: Carrièreonafhankelijkheid stimuleren 261
Hoofdstuk 16: Het plan opstellen: coaching voor ontwikkeling 281

Deel VI: Het deel van de tientallen 309
Hoofdstuk 17: Tien fabels over coaching 311
Hoofdstuk 18: Tien vaardigheden die je basis voor coaching versterken 317
Hoofdstuk 19: Tien dingen die elke manager moet vermijden 321
Hoofdstuk 20: Tien (eh, 50) manieren om betrokkenheid via coaching te beïnvloeden 327

Index 333

Inleiding

Wanneer je tegenwoordig een willekeurige boekhandel binnenloopt, vind je een grote verscheidenheid aan boeken over het onderwerp 'management', met titels die variëren van leiderschap tot tijdmanagement. Wat echter ontbreekt, zijn boeken die het begeleiden van werknemers behandelen. En als je ze wel vindt, gaat het vaak om sportmensen die hun verworven wijsheden op de zakenwereld proberen over te brengen, maar vaak helemaal geen ervaring hebben op het gebied van die zakenwereld.

Maar wat krijg je te horen wanneer je je kantoor weer binnenstapt?

- Je baas of een ander lid van de staf vertelt je dat je je personeelsleden meer moet begeleiden, zodat ze leren hun taken effectiever uit te voeren.
- Werknemers die het erover hebben dat ze best graag een manager zouden willen hebben van wie ze ook wat kunnen leren.

Waar heeft iedereen het over en hoe leer je coachen? Je kent ongetwijfeld de vele zakelijke boeken over trends die uiteindelijk voorbijgaande bevliegingen blijken te zijn. Leren coachen als manager is echter een blijvend iets. Het eisen van topprestaties van het personeel dat je onder je hoede hebt, en dat is nu net waar coaching vooral om draait, verdwijnt tijdens jouw carrière echt niet meer.

Welkom bij *Coachen voor Dummies*. Je staat op het punt een managementboek te lezen, dat jou als manager leert begrijpen wat coaching inhoudt, en hoe je dat goed doet. Het is een boek dat je steeds opnieuw kunt gebruiken voor tips en aanwijzingen over hoe je je werknemers tot de beste prestaties aanzet. En de aanpak van het boek is leuk en praktisch: je hebt een eenvoudig te lezen naslagwerk met praktijkinstructies tot je beschikking.

Over dit boek

Dit boek is geschreven voor managers op elk niveau. Sommige managers zijn verantwoordelijk voor een klein groepje personeelsleden van een bepaalde afdeling, bijvoorbeeld de verkoop of de boekhouding. Managers in het zogenaamde middenkader hebben de verantwoordelijkheid over een aantal van dergelijke groepjes op een overkoepelende afdeling, of over diverse functies en een aantal afdelingen. Ongeacht

waar en op welk leidinggevend niveau je je in een dergelijke structuur bevindt, je hebt met andere managers gemeen dat je verantwoordelijk bent voor de resultaten van anderen.

De meeste managers, ervaren of minder ervaren, weten dat het optimaliseren van de prestaties van hun werknemers een van de grootste uitdagingen van hun beroep vormt. Het geheim tot succes is daarbij te proberen je eigen effectiviteit via anderen te vergroten. Je kunt als manager niet alles alleen doen. Wanneer je werknemers effectief presteren, ben je een goede manager. Coaching vormt de weg naar die effectiviteit omdat je hiermee het beste uit mensen kunt halen. Er is in de moderne zakelijke wereld veel vraag naar managers die snappen hoe een goede coaching werkt.

Dit boek geeft je een basisbegrip van zakelijke coaching en helpt je bij het ontwikkelen of verbeteren van de vaardigheden waarmee je de prestaties en de betrokkenheid van je personeel vergroot. Deze vaardigheden, die de hoofdonderwerpen van dit boek vormen, omvatten het volgende:

- ervoor zorgen dat werknemers de door jou gewenste resultaten leveren;
- werknemers begeleiden bij het zelf denken en doen;
- werknemers motiveren verantwoordelijkheid te nemen en effectief te presteren;
- de mogelijkheden van werknemers vergroten, die tot ontwikkeling van hun carrière en succes leiden.

Ben je een manager die deze resultaten wil bereiken, dan is dit een boek voor jou. In welke sector je ook werkt, de kans is groot dat je je in een constant veranderende, snelle zakelijke wereld bevindt. Je komt tijdens de uitvoering van je werk als manager ongetwijfeld voor veel uitdagingen en onder veel druk te staan. Zo moet je bijvoorbeeld:

- meer doen met minder middelen;
- zakelijke wijzigingen en wijzigingen in de organisatie doorvoeren;
- manieren zoeken om de efficiëntie en productiviteit op te voeren;
- aan steeds hogere eisen van klanten voldoen;
- resultaten leveren en goede werknemers aan je binden.

Met dergelijke eisen is het ontwikkelen van je personeel tot effectieve en zelfstandige krachten de sleutel tot je succes. Toch werken veel managers nog op een taakgerichte of een controlerende manier. Ze geven leiding op een wijze die geen gelijke tred houdt met de eisen en de veranderingen waaraan management onderhevig is. Ze hebben niet ontdekt hoe ze hun effectiviteit via anderen kunnen vergroten. Ze hebben *Coachen voor Dummies* niet gelezen!

Uitgangspunten van dit boek

Coaching, zoals we dit begrip in dit boek definiëren, bevat twee aspecten:

- We bekijken hoe iemand in de rol van manager functioneert. In de benadering van de manager als coach werkt de manager als leider, ontwikkelaar en gids van een team en van de individuen in dat team.
- Coaching is een verzameling van managementvaardigheden die erop zijn gericht om werknemers zo productief mogelijk te laten functioneren.

De combinatie van deze twee aspecten van coaching geeft managers de beschikking over de beste wapens om resultaten te boeken en de betrokkenheid van werknemers positief te beïnvloeden.

In dit boek maken we een onderscheid tussen coaching en mentoring. Wanneer je werknemers hoort zeggen dat ze een manager willen die hun mentor is, bedoelen ze eigenlijk dat ze een manager willen die als coach optreedt. Ze willen een manager die hen in hun ontwikkeling stimuleert en hen aanzet tot betere prestaties. En dat is in het kort precies de taak van een coachende manager.

- Coaching is het totaal van alle vaardigheden. Coaching omvat feedback geven op uitvoering, delegeren, werknemers motiveren enzovoort.
- Begeleiding of mentoring is maar een onderdeel van coaching. Het is een erg belangrijk onderdeel en richt zich op het begeleiden van de zelfstandige werknemer. Begeleiding omvat het bevorderen van zelfontwikkeling en onafhankelijkheid en wordt in deel III van dit boek uitgebreid behandeld.

Daarnaast gebruik ik bij het bespreken van de vaardigheden met betrekking tot coachen in dit boek de term ‘hulpmiddelen’ waar ik ‘vaardigheden’ bedoel. Hulpmiddelen zijn beproefde goede ideeën en gewoonten die kunnen worden ingezet. De vaardigheden bij coachen, die in dit boek worden uitgelegd, zijn zulke hulpmiddelen.

Dit boek gaat ook over bepaalde soorten gedrag die belangrijk zijn om het coachen effectief te maken, zoals assertief zijn en goed luisteren. Het boek suggereert niet dat een bepaalde stijl in management of persoonlijke aanpak noodzakelijk is voor effectief coachen. Je moet met mensen kunnen werken en relaties met hen aangaan om een succesvolle coach te worden, maar er is niet één aangewezen aanpak die coaching tot een succes maakt. Gelukkig niet! Bij coachen zijn verschillende soorten aanpak mogelijk.

Coaching vereist echter wel flexibiliteit, omdat je diverse individuen met verschillende behoeften en vaardigheidsniveau's begeleidt. Een rigide, starre aanpak bij het managen van je personeel werkt bij coaching niet.

Enkele veronderstellingen

In dit boek ga ik ervan uit dat jij als lezer een basisbegrip hebt van wat het beroep van manager inhoudt. Je hebt de verantwoordelijkheid voor zakelijke taken en voor de prestaties van andere mensen dan alleen jezelf. Ik ga ervan uit dat managen en evalueren van de prestaties van mensen een belangrijk deel van je taak is, of dat je de ambitie hebt dergelijke verantwoordelijkheden in de toekomst op je te nemen.

Ik houd me in dit boek verre van theoretische verhandelingen over de verschillen tussen management en leiderschap. Managementposities worden gewoonlijk gezien als leiderschapsrollen. Dit boek gaat uit van de veronderstelling dat effectief leiderschap een kwaliteit van een effectieve manager is. Eenvoudig gezegd: bij leiderschap gaat het erom anderen zo te beïnvloeden dat gewenste resultaten behaald worden, en dat is een essentieel onderdeel van coachen.

Hoe dit boek is samengesteld

Deel 1: De betrokkenheid van werknemers verhogen via coaching

In dit deel wordt de theoretische basis van het boek gelegd. Allereerst wordt gedefinieerd wat coachen inhoudt en waarom het in de hedendaagse zakelijke wereld belangrijk is. Vervolgens wordt een managementmodel geïntroduceerd, dat als richtsnoer dient voor het opbouwen van een hoge mate van betrokkenheid van werknemers en voor de gedragingen van managers bij coaching en het beïnvloeden van de betrokkenheid. In dit deel wordt ook het punt diversiteit besproken, wat sinds de laatste decennia van de twintigste eeuw een belangrijke managementkwestie is. Hier wordt het verband gelegd tussen coaching en diversiteitsbeleid.

Ten slotte, voordat we verdergaan met de specifieke hulpmiddelen bij coaching, leer je in dit deel hoe je je tijd goed indeelt en contact houdt met je personeel. Coaching vindt plaats via communicatie die naar twee kanten werkt en via gezamenlijke inspanningen. Dit betekent dat je, om effectief te kunnen coachen, tijd vrij moet maken om met mensen om te gaan.

Deel II: Coaching voor resultaten

In dit deel bespreek ik drie verschillende hulpmiddelen bij het coachen, die je allemaal helpen werknemers gericht te laten werken en hen te stimuleren goede resultaten af te leveren. Dit deel begint met de vaardigheid van reageren op prestaties door middel van opbouwende feedback, in plaats van met preken en kritiek. Vandaaruit oefen je het stellen van doelen en het ontwikkelen van functioneringsplannen. Ten slotte leer je hoe je periodieke beoordelingsgesprekken houdt, waarmee je deze plannen kunt sturen, in plaats van te wachten op een jaarlijks functioneringsgesprek om de vooruitgang te evalueren.

Deel III: De kunst van mentoring en tutoring

In dit deel wordt uitgelegd wat de begrippen mentoring en tutoring precies inhouden en wordt het gedrag gedefinieerd waaruit dit belangrijke hulpmiddel bij coaching bestaat.

In dit deel krijg je ook uitleg over een van de modernste en krachtigste begeleidingsvaardigheden: tutoring door middel van vragen. Hier leer je hoe de kracht van vragen stellen, veel meer dan het verkrijgen van antwoorden, je helpt manieren te vinden om je werknemers zelfstandig te laten werken. Dit deel eindigt met een onderzoek naar de kern van begeleiding: interesse in je werknemers tonen en hen in hun ontwikkeling stimuleren tot topprestaties, wat we ook wel 'je werknemers onder je hoede nemen' noemen.

Deel IV: Je personeel motiveren en stimuleren

Stimuleren houdt in dat mensen hun werkzaamheden zelfstandig uitvoeren, maar met de ondersteuning die nodig is om hen die werkzaamheden goed te laten doen. Werknemers houden hierdoor ook verantwoordelijkheid voor het leveren van goede resultaten. Om werknemers te stimuleren, moet je begrijpen wat hen drijft en motiveert; dit wordt in het eerste hoofdstuk van dit deel besproken. Vervolgens vind je in dit deel praktische strategieën en vaardigheden die je helpen werknemers te motiveren bij hun werk. Hiermee verbeter je de kwaliteit en zorg je voor grotere betrokkenheid.

In dit deel leer je ook delegeren op een wijze die werknemers stimuleert en tegelijkertijd goede resultaten tot gevolg heeft. Je vindt er een hulpmiddel bij het coachen, waarmee je in vijf stappen je kans op succes verbetert.

Deel V: Je werknemers koesteren

In deel V wordt de nadruk gelegd op coaching om professionele groei en carrièreontwikkeling van werknemers te stimuleren. Het belang van het opbouwen van een onafhankelijke carrière wordt uitgelegd en hoe werknemers dit kunnen realiseren in hun eigen carrière en ontwikkeling.

In dit deel krijg je tevens hulpmiddelen aangereikt om werknemers te onderwijzen wanneer formele instructies moeten worden gegeven en om anderen zo goed mogelijk te gebruiken als hulpmiddel, zodat maximale resultaten worden behaald. Ook geef ik je een hulpmiddel waarmee je werknemers op een pad kunt zetten, dat vaak leidt tot de ontwikkeling van hun carrière, en ga ik kort in op hoe je prestaties die onder het gewenste niveau zijn, kunt verbeteren.

Deel VI: Het deel van de tientallen

In dit leuke deel vind je een samenvatting van wetenswaardigheden, die het boek afrondt en waarin je de waarde van coaching leert begrijpen. Deze informatie, in groepjes van tien opgedeeld, helpt de fabels rond coaching uit de wereld te helpen, biedt een lijst met te ontwikkelen vaardigheden die je basis voor effectief coachen kunnen versterken, en geeft je een overzicht van het positieve effect dat coaching op de betrokkenheid van werknemers kan hebben.

Pictogrammen in dit boek

In dit boek zie je in de marge soms kleine tekeningetjes, *pictogrammen* genaamd, die bedoeld zijn om je aandacht te trekken en de nadruk te leggen op hetgeen je aan het lezen bent. Dit zijn de pictogrammen die je in dit boek tegenkomt.



Dit pictogram wijst je op praktische tips, ideeën en strategieën waarmee coaching nog meer effect heeft.



Het voorbeeldpictogram wijst op een waar gebeurd of verzonnen verhaal dat een besproken punt illustreert of de ervaring van een manager tijdens het coachen benadrukt.



Parels van wijsheid zijn die stukjes informatie die bedoeld zijn om je gedachten te stimuleren en waardevolle inzichten te verschaffen.



Dit pictogram helpt je herinneren aan goede ideeën of stukjes informatie die je bij het in praktijk brengen van coaching kunt gebruiken.



Dit pictogram dient als waarschuwing voor zaken die je in je gedrag of tijdens je managementpraktijken dient te vermijden, aangezien ze de effectiviteit van je coaching verlagen.

De volgende stap

Dit boek is zo geschreven dat elk hoofdstuk op zich staat. Je mag dus gedeelten overslaan zonder je schuldig te hoeven voelen. Soms wordt verwezen naar andere hoofdstukken waar je naartoe kunt gaan wanneer je meer informatie over een onderwerp nodig hebt. Ik raad je echter aan met de hoofdstukken 1 en 2 te beginnen, omdat daar de theoretische basis wordt gelegd voor de rest van het boek.

Wanneer je er de voorkeur aan geeft dit boek van het begin tot het einde te lezen, dan kan dat uiteraard ook heel goed. Ik wens je hoe dan ook veel plezier!

Deel I

De betrokkenheid van werknemers verhogen via coaching



'Ik probeerde de motiverende peptalk uit die ik gisteren bij de voetbalwedstrijd hoorde, en aan het eind sprongen ze allemaal op en knalden met hun koppen tegen elkaar.'

In dit deel...

Wanneer je met coachen begint, moet je begrijpen wat coaching betekent en je realiseren dat coaching vooral gericht is op het beïnvloeden van werknemers. In dit deel leer je hoe je daarmee begint.

In dit deel ontdek je ook hoe coaching je pogingen tot diversiteitsbeleid ondersteunt en hoe je je tijd effectief kunt beheren tijdens het coachen van je personeel.