

# Coachend Leidinggeven

Waaier met informatie en tips voor  
gezond en efficiënt werken



Relatie

Coachen

Communicatie

Aan de slag

# Aandacht geven

Aandacht aan iemand geven betekent jezelf open stellen voor wat de ander uitzendt, laat zien en vertelt. Het is belangrijk om je op alle golflengten open te stellen: zien en horen zijn vanzelfsprekend, maar ook voelen (handdruk, gespannenheid) en ruiken (parfum, angstzweet) spelen op sommige momenten een grote rol.



Relatie

Deze punten kun je gebruiken om een goede basishouding te creëren als je met iemand in gesprek gaat. Het zijn tips voor een goed gesprek:

**Neem een actieve lichaamshouding aan**

Actief zitten, rechtop, ontspannen maar niet slap, richt je aandacht naar buiten

**Kijk naar je gesprekspartner**

Zoek oogcontact, spits je oren om niets te missen van de nuances in zijn verhaal

**Ben je bewust van je eigen invloed**

De 'bril' waardoor je naar de wereld kijkt, 'kleurt' wat je ziet

**Laat zien dat je opmerkt**

Neem in je houding, gezichtsuitdrukking of bewegingen over wat de ander uitzendt

**Realiseer je wanneer je aandacht minder wordt**

Kies dan: of weer volop aandacht geven of de ander onderbreken

Relatie

# Relatie onderhouden

Juist in de korte momenten dat je iemand aan het werk ziet, kun je heel veel doen met coachend leidinggeven. Coachend leidinggeven heeft tot doel dat en het werk goed gedaan wordt en dat de medewerkers zich ontwikkelen en iets leren. Vooral voor dat laatste punt is het ongelooflijk belangrijk dat je medewerkers leren zien wat het effect is van wat ze doen.

Je helpt ze daar het beste mee door zo snel mogelijk te reageren als je iets ziet of hoort, ongeacht of dit goed of minder goed is. Dat doe je natuurlijk niet door een lang gesprek (vaak is daar geen tijd voor). Het enige wat je hoeft te doen, is je medewerkers te laten merken dat je oplet en ziet wat ze doen.



Relatie

Tips voor goede relaties:

### **Complimenten**

Complimenten geven is één van de krachtigste middelen die een leidinggevende heeft om gewenst gedrag te stimuleren. Toch wordt het in onze maatschappij maar spaarzaam gebruikt, en dat is jammer. Bedenk:

1. een compliment werkt alleen als het echt, gemeend en reëel is
2. een compliment telt pas echt als het met enige nadruk gezegd wordt, een 'strik' heeft
3. laat een compliment nooit volgen door: "ja..., maar ...".

### **Commentaar**

Natuurlijk is het ook nodig om commentaar te geven als iets niet of niet voldoende gedaan is:

4. gebruik de formule: ++ ... (positieve feedback) en als.....(tip). Reageer zo snel mogelijk, als het kan direct als je iets opmerkt. Maar breng je medewerker niet onnodig in verlegenheid.

Relatie

# Samenvatten

Samenvatten is in verkorte vorm en in eigen woorden weergegeven wat je hebt gehoord. Verkort, omdat de kracht van een samenvatting ligt in het zoeken naar de kern van wat de ander heeft verteld en dat is altijd minder dan het oorspronkelijke verhaal. In eigen woorden is belangrijk omdat je daarmee laat zien dat je actief bezig bent en niet alleen maar 'papegaait' (napraat).

Samenvatten kan op twee niveaus. Je kunt samenvatten op:

- inhoud-niveau, je noemt dan de kern van de inhoud van wat de ander gezegd heeft.
- relatie-niveau, je geeft dan weer wat uit de non-verbale communicatie van de ander blijkt, of uit de sfeer van het verhaal spreekt.



Relatie

Tips voor een goede samenvatting:

### **Denkpauze**

Samenvatten geeft je tijd om de informatie te verwerken en er een reactie op te bedenken.

### **Aandacht zichtbaar maken**

Een goede samenvatting maakt de ander duidelijk dat jij met aandacht en interesse hebt geluisterd.

### **Controle: begrijp ik je?**

De natuurlijke vraag na een samenvatting is: "Klopt het?". Een "Ja" geeft je een prima basis om door te praten, een "Nee" een goede gelegenheid om te corrigeren wat fout is.

### **Teruggeven**

In de samenvatting stop je altijd iets van jezelf en dat kan heel informatief voor de ander zijn.

Na een samenvatting is altijd de vraag: wat nu? Je kunt natuurlijk het gesprek overnemen en je eigen mening of belang onder woorden brengen. Dan ga je zelf op de stoel van de verteller zitten. Daar is niets mis mee. Vaak is het echter beter, effectiever en efficiënter om de ander nog verder te laten vertellen over wat en hoe hij zaken ervaren heeft. En ook om hem zelf met oplossingen te laten komen.

# Relatie

# Coachend leidinggeven

Leidinggeven betekent doelen stellen en halen. Coachen wil zeggen dat je mensen begeleidt en dat ze iets leren. Coachend leidinggeven combineert die twee zaken.

## **resultaat**

Coachend leidinggeven gaat over het behalen van resultaten: op het werk en bij het ontwikkelen van mensen. Elke leidinggevende maakt afspraken met zijn medewerkers en bewaakt deze afspraken. Coachend leidinggeven is een manier om dit zo te doen dat niet alleen het werk goed gaat, maar dat je medewerkers ook iets leren. Hoe ze zelf problemen kunnen oplossen, initiatief kunnen nemen, kunnen leren van hun ervaringen. En ook dat is resultaat: resultaat op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.

## **respect**

Medewerkers kunnen zich alleen maar ontwikkelen en iets leren als ze nadenken, over wat ze doen en over wat jij ze vertelt. Mensen kunnen alleen maar goed nadenken als ze niet boos of bang zijn. Heel belangrijk bij coachend leidinggeven is dus dat je je medewerkers respecteert. Wat zij zeggen en denken is net zo belangrijk als wat jij denkt en zegt. Aan de andere kant kunnen ze natuurlijk ook alleen maar iets leren als jij heel duidelijk bent. Als leidinggevende moet je dus mensgericht (respectvol) en resultaatgericht (duidelijk) zijn.

Coachen

**mensgericht**

**en**

**resultaatgericht**

contact maken

en

doelen stellen

meeleven

en

confronteren

helpen met leren

en

duidelijkheid geven

stimuleren

en

activeren

inspireren

en

uitdagen



**Coachen**

# Duidelijke afspraken

Bij coachend leidinggeven is het vooral belangrijk om heldere doelen te stellen en zo inzicht te geven in wat je wilt bereiken. Dat geeft je medewerkers een doel om naar toe te werken. Maak vervolgens afspraken over hoe deze doelen bereikt kunnen worden en welke ondersteuning je medewerker van jou verwacht. Let op:

## **tweezijdig**

Beide partijen (jij en je medewerker) moeten met een afspraak instemmen, anders is het geen afspraak maar een opdracht.

## **positief**

Maak afspraken altijd positief (wat wil je bereiken) en niet negatief (wat wil je vermijden).



Coachen

## Tips voor afspraken

Zorg dat de afspraken die je maakt voldoen aan

**S M A R T** (Engels voor: slim, handig)

**Specifiek:** concreet, eenduidig

**Meetbaar:** hoe meet je, wat is de norm?

**Acceptabel:** een afspraak moet door beide partijen gedragen worden, maar ook: welke steun moet jij geven?

**Realistisch:** is het doel wel haalbaar, is het uitdagend genoeg?

**Tijdsgebonden:** wanneer moet het af?

# Feedback

De manier waarop jij en je medewerker omgaan met feedback geeft aan of er sprake is van gelijkwaardigheid en respect. Iemand volledig afbranden door alleen maar vernietigende kritiek te geven getuigt niet van respect. Elkaar met handschoentjes aanpakken toont ook geen respect, niet voor de ander en niet voor jezelf.

Het belangrijkste bij feedback is geen oordeel uit te spreken. Je veroordeelt de ander niet en valt hem dus ook niet aan. Daardoor is de kans veel groter dat de ander ook echt naar je luistert, en niet gelijk zichzelf gaat zitten verdedigen. Met feedback laat je de ander iets zien waarvan hij zich daarvoor misschien niet bewust was.



Coachen

Er zijn een paar simpele regels voor goede feedback:

### **feedback geven**

- spreek altijd voor jezelf: gebruik "ik"
- praat alleen over gedrag dat de ander kan veranderen
- vraag of de ander begrepen heeft wat je gezegd hebt (voorkom misverstanden).

### **Omgaan met feedback**

- ga niet in de verdediging
- vraag door waar iets onduidelijk is. Laat zien dat je waardeert dat de ander de moeite neemt om jou te vertellen wat hij vindt.

# Coachen in gesprekken

Coachend leidinggeven betekent steeds bezig zijn met instructies geven, bijsturen, overleggen en delegeren. Soms is het nuttig om meer tijd te hebben om iets te bespreken. Maak dan eens een afspraak voor een gesprek. Bijvoorbeeld als je iemand aan wilt spreken op een gebrek aan discipline, iemand wilt corrigeren of juist iemand wilt stimuleren om meer te doen.

Voor coachend leidinggeven is het niet voldoende om af en toe een gesprek met iemand te hebben. Coachend leidinggeven betekent dat je voortdurend aandacht voor je medewerkers hebt. Niet een paar keer per jaar in functioneringsgesprekken of bij beoordelingen, maar voortdurend.



Coachen

Tips voor het feedback gesprek:

1. gedrag: wat zie/hoor/merk je?
2. gevoel: wat roept dat gedrag bij jou op:  
hoe voel je je?
3. gevolg: wat voor effect heeft dat gedrag, wat voor  
reactie roept het op?
4. gewenst gedrag: hoe zou jij het graag zien?

Door deze opbouw kun je zonder iemand aan te vallen, te beschuldigen of te veroordelen moeilijke onderwerpen ter sprake brengen. Je zult merken dat je medewerkers veel beter luisteren naar wat je zegt.

# Communicatie

## inhoud en relatie

Naar een gesprek kun je altijd op twee manieren kijken: wat is het gespreksonderwerp (inhoudsniveau) en hoe gaan de gesprekspartners met elkaar om (relatieniveau). Bij coachend leidinggeven gaat het erom dat je aan beide zaken aandacht geeft. Het inhoudsniveau vind je vaak terug in de woorden die worden gebruikt, de relatie wordt vaak weerspiegeld in het non-verbale deel van de communicatie.

## tweerichtingsverkeer

Echt contact is gebaseerd op wederkerigheid: laat iets van jezelf zien als je iets van de ander wilt zien. Wederkerigheid betekent ook dat er sprake is van gelijkwaardigheid. Je kunt een andere positie hebben (medewerker of leidinggevende, leverancier of klant), de communicatie zal pas echt effectief zijn als beide gesprekspartners zich gelijkwaardig aan elkaar beschouwen. Vooroordelen hebben nog nooit geholpen om communicatie beter te maken.

tips voor duidelijke communicatie



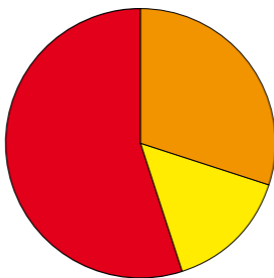
## verbaal en non-verbaal

Als je communiceert gebruik je daarbij woorden, gebaren (je houding) en je stem. De woorden geven vooral aan wat je denkt, met je houding en je stem laat je meer zien wat je voelt, wat je van iets vindt. Als je kijkt waar de luisteraar het sterkst op reageert, dan zie je dat woorden verreweg het minst belangrijk zijn en dat vooral de houding heel veel laat zien.

Goed communiceren lukt alleen als alle drie (houding, stem en woorden) hetzelfde laten zien. Echt verwarrend is het wanneer houding en woorden verschillende boodschappen uitstralen.

Houding 55%

Stem 30%



woorden 15%

# Luisteren

Luisteren is meer dan alleen maar horen welke woorden de ander uitspreekt. Bij luisteren gaat het er om dat je de ander zo goed mogelijk probeert te begrijpen. Luisteren is dus eigenlijk een vervolg op aandacht geven. Bij aandacht geven gaat het er om zo goed mogelijk op te pikken welke signalen de ander allemaal uitzendt, zonder dat daar al een betekenis aan gegeven wordt. Bij luisteren zijn we echter ook op zoek naar wat al die signalen betekenen.

Luisteren kun je beschrijven als de zoektocht naar het echte begrijpen van de ander. Wat zegt en doet de ander en wat is de kern van zijn boodschap. Omdat er zoveel onzekerheden zitten in wat je nu precies ziet en hoort, en omdat de bril waarmee je naar de ander kijkt ook vertekent en 'kleurt', is luisteren een actief proces, iets wat niet vanzelf gaat.



Tips voor goed luisteren:

**Praat zelf niet.**

Je luistert het beste als je zelf je mond houdt.

**Stimuleer.**

Maak actief duidelijk dat je betrokken bent bij de ander.

**Laat de ander uitspreken.**

Laat anderen uitspreken, zodat je alles te weten komt.

**Wees stil, zwijg.**

Stilte is één van de krachtigste manieren om de ander te stimuleren.

**Denk niet, voel!**

Luisteren en nadenken gaan niet samen, luisteren en voelen wel.

# Helder taalgebruik

Helder taalgebruik helpt de verteller zelf duidelijk te zijn en zich niet afhankelijk te maken van de luistervaardigheid en de goede wil van de luisteraar. Bij misverstanden is iedereen geneigd te denken dat de ander niet duidelijk was. Misschien, dat het voor komt. Maar: wie duidelijkheid wil, moet zelf beginnen duidelijk te zijn. Heldere communicatie begint met zelf helder communiceren. Dat is moeilijk. Mensen zijn soms onduidelijk uit schaamte, angst of kwade wil, maar vaak ook uit gewoonte.

Bij coachend leidinggeven is heldere communicatie het fundament waarop je bouwt. Dat doe je door goed te luisteren, samen te vatten, door te vragen en door helder te zijn als je zelf iets vertelt. Wat heb je gezien of gehoord, wat is je gevoel bij wat je medewerker doet, welke doelen streef jij na, wat zijn de randvoorwaarden die de organisatie stelt, welke wettelijke kaders zijn er. Momenten volop dus waar jij als leidinggevende zelf duidelijk moet zijn en zelf gebruik moet maken van heldere en klare taal.



Communicatie

Tips voor helder taalgebruik:

### **de juiste voornaamwoorden**

Praat liever niet voor anderen; praat voor jezelf: gebruik het woordje 'ik'.

### **afzwakkingen**

Vaak gebruikt om niet te hard over te komen. Het effect is dat men onduidelijk overkomt, of helemaal niet. Zeg zonder afzwakkingen wat je meent of wil.

### **indirecte vragen**

Zijn vaak verkapte beweringen, aanvallen of opdrachten. Ze laten mensen raden naar de bedoeling van de ander. Dat veroorzaakt onduidelijkheid en verwarring of werkt bedreigend omdat de aangesproken persoon zich klemgezet voelt. Gebruik geen indirecte vragen, of: geef het uitgangspunt achter je vraag!

### **indirecte of afwezige wilsuitingen**

Als je iets wilt (of niet wilt), zeg dat dan. Wacht in vergaderingen niet op een voorzitter die aanvoelt wat je wilt en het gesprek zó leidt dat je alle kansen krijgt. Behartig je zaken zelf.

# Vragen stellen en doorvragen

Vragen stellen activeert. Vragen zijn een krachtig middel om een gesprek te sturen en tegelijk aansluiting (contact) te houden met je medewerker. Succes in coachend leidinggeven hangt voor een groot deel af van hoe je de juiste vragen stelt. Goed beantwoorbare vragen zijn open, maar over een beperkt gebied.

## open

'Hoe wordt de lunch uitgeserveerd?' Open vragen nodigen de ander uit te vertellen, ze zijn niet met slechts één of twee woorden te beantwoorden. Allerlei antwoorden zijn mogelijk. Ze beginnen meestal met hoe, wie, wat, wanneer, en waar.

## en gesloten

'Hoe was het vandaag?' Een effectieve vraag gaat over een beperkt gebied. Te brede vragen vergen zo veel moeite en tijd om ze goed te beantwoorden dat de meeste mensen het niet eens proberen.



### **reflectie-vragen**

Bijvoorbeeld: 'Je vindt dat het zo goed gaat?'

Het zijn vragen naar het bewustzijn, de beleving en de verantwoordelijkheid van je medewerker. Ze dwingen hem om in zichzelf te kijken en na te denken over hoe hij een bepaalde situatie ervaart en hoe dat invloed heeft gehad op zijn opstelling in die situatie.

### **doel-vragen**

Bijvoorbeeld: 'waarom ben je bij een cateringbedrijf gaan werken?'

Waarom doet iemand iets, wat zijn de motieven van je medewerker. Deze vragen maken duidelijk wat iemand wil bereiken. Zonder doelvragen is het lastig om in een gesprek heldere keuzes of afspraken te maken over hoe je medewerker een bepaald probleem wil aanpakken.

### **realiteits-vragen**

Bijvoorbeeld: ik denk dat de bezoekers tevreden zijn, wat denk jij?'

Klopt het wat de medewerker denkt dat er gebeurt, is het werkelijk waar. Het effect van realiteitsvragen is dat je in het gesprek weer vaste grond onder de voeten krijgt.

### **actie-vragen**

Bijvoorbeeld: wanneer hoor ik je vakantieplanning?'

Wat gaat de medewerker doen als vervolg op het gesprek dat je met hem hebt.

# En nu ... aan de slag!

Praten over coachend leidinggeven, lezen over coachend leidinggeven, oefenen in het coachend leidinggeven, nadenken over coachend leidinggeven ... allemaal heel nuttig maar geen vervanging van het echte werk. Coachend leidinggeven leer je alleen door het te doen. En iedereen die er ooit mee begonnen is, voelde zich in het begin onzeker.

Van een leidinggevende kun je verwachten dat hij/zij met je meedenkt, vragen stelt, je laat nadenken over mogelijke oplossingen/acties, misschien zelf mogelijkheden oppert. Wat niet zou moeten gebeuren is dat hij/zij je voorschrijft wat je moet doen.

Want dan leer je niets.

En dat is nu net waar het bij coachend leidinggeven om gaat. Dat je leert zelf oplossingen te bedenken voor problemen, leert van je ervaringen en uiteindelijk makkelijker je verantwoordelijkheid kan nemen.



Aan de slag

Tips om mee te beginnen:

### **voorkom onduidelijkheden**

Coachend leidinggeven combineert allerlei zaken: begeleiden en beoordelen, leren van fouten en fouten voorkomen enz. Zorg dat steeds duidelijk is wat je aan het doen bent en controleer of dat ook voor je medewerker duidelijk is.

### **leer van fouten**

Fouten maken is menselijk, zonder fouten bestaat niet in een hectisch vak als catering. Zorg dat jij en je medewerkers iets leren van de gemaakte fouten, dan maak je ze tenminste nog een beetje productief.

### **geef ruimte**

Als mensen zich moeten ontwikkelen hebben ze ruimte nodig. De meeste organisaties hebben daar al veel moeite mee, zorg in ieder geval dat jij geen beperkende factor bent.

### **ondersteuning**

Bij wie kun je terecht als je vragen hebt hoe je iets het beste aan kunt pakken. De meest voor de hand liggende persoon is je eigen leidinggevende. Hij/zij kent je situatie, kent jou, kent de organisatie en kan je wellicht simpel op een goed spoor zetten.