

Test Coachend Leidinggeven

Met deze test maak je voor jezelf helder in hoeverre je het coachend leidinggeven in de vingers hebt.

Denk bij het beantwoorden van de vragen goed na over je echte houding in de geschetste situatie en geef dan pas antwoord. De test geeft alleen inzicht in je vaardigheden wanneer je de vragen eerlijk beantwoordt. Omcirkel per vraag één antwoord (a of b).

Testvragen

- 1. Sturen op doelen is een essentieel onderdeel van coachend leidinggeven. Daaronder wordt het volgende verstaan:**
 - a. De doelstellingen die je voor de medewerkers hebt vastgesteld worden altijd samen besproken. Als de medewerker overtuigend kan aantonen dat deze doelstellingen onhaalbaar zijn, pas je de doelstellingen in goed overleg aan.
 - b. Je laat jouw medewerker zelf zijn doelstellingen formuleren. Je controleert alleen of de doelstellingen aan de gestelde eisen voldoen.
- 2. Tijdens de bespreking van de doelstellingen voor de komende periode bereik je weliswaar overeenstemming met je medewerker over de periode waarin de resultaten moeten worden behaald, maar je medewerker blijft vaag over de resultaten op korte termijn. Wat doe je?**
 - a. Je blijft doorvragen.
 - b. Je vraagt niet verder door. Per slot van rekening is je medewerker zelf verantwoordelijk voor het behalen van de resultaten.
- 3. Je hebt met je medewerker in het coachingsgesprek goede afspraken gemaakt. Duidelijk is vastgelegd welke resultaten worden behaald, op welke termijn. Het is je echter niet helemaal duidelijk geworden hoe je medewerker het werk zal gaan aanpakken. Hoe stel jij je op in de volgende periode?**
 - a. Je informeert regelmatig naar de stand van zaken, zowel uit interesse als om je voorkomen dat je medewerker tussentijds ontspoord.
 - b. Je stelt je terughoudend op. De manier waarop hij zijn doelen wil behalen is zijn eigen verantwoordelijkheid.
- 4. Spreek je regelmatig met je medewerkers over zaken die zij belangrijk vinden in het leven, of over wat zij willen bereiken?**
 - a. Nee, dat is een persoonlijke zaak die niets met de organisatie of het werk te maken heeft.
 - b. Ja, ik vind dit belangrijk voor het werk.
- 5. Hoe verloopt, normaal gesproken, een beoordelingsgesprek tussen jou en je medewerker?**
 - a. Je geeft je oordeel op basis van de gemaakte afspraken.
 - b. Je laat je medewerker zichzelf beoordelen op basis van de gemaakte afspraken.
- 6. Opleiding en ontwikkeling van medewerkers is volgens jou een taak van:**
 - a. De leidinggevende.
 - b. Afdeling personeelszaken.
- 7. Een collega uit een andere organisatie wil zijn medewerkers meer betrekken bij het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Hij stelt voor een ideeënbus op te hangen. Wat is jouw reactie?**
 - a. Jij vindt dit onzin.
 - b. Jij vindt het een zinvolle gedachte waar je volledig achter kunt staan.

Antwoorden

Geef jezelf voor elk goed antwoord twee punten:

1. = b
2. = a
3. = b
4. = b
5. = b
6. = a
7. = a

Uitslag

- **Minder dan 8 punten: matig tot slecht**
Je beheerst de technieken van coachend leidinggeven nog niet zo goed. Probeer je vaardigheden te verbeteren en neem onderstaande uitleg daarom goed door.
- **Tussen de 8 en 12 punten: redelijk tot goed**
Je beheerst het coachend leidinggeven behoorlijk. Toch is er nog ruimte voor verbetering. De onderstaande informatie kan daarbij behulpzaam zijn.
- **Meer dan 12 punten: zeer goed**
Je bent een goede coach. Mogelijk vind je in onderstaande toelichting toch nog een paar goede ideeën.

Toelichting

Hieronder worden de antwoorden kort toegelicht en voorzien van enkele tips en adviezen.

1. Doelen moeten voor de medewerker de moeite waard zijn. Opgelegde doelen motiveren maar matig; ze zijn niet zelfgekozen, niet 'eigen' en roepen vaak ontwijkende reacties op. Vanuit de motivatie theorie is het belangrijk dat een resultaatverantwoordelijke medewerker zijn/haar eigen doelen stelt.
2. Coachen betekent niet dat je jouw medewerker aan zijn lot overlaat. Als leidinggevende moet je in het gesprek voortdurend sturend zijn en verwachtingen precies definiëren. De geformuleerde resultaten moeten niet alleen binnen een vastgestelde periode gehaald kunnen worden, doelen op langere termijn moeten ook zoveel mogelijk verdeeld worden naar tussenresultaten die op korte termijn te realiseren zijn. Met doorvragen naar tussentijdse resultaten help je jouw medewerker inzicht verwerven in de inspanning die hij/zij moet verrichten en vergroot je zijn kans op succes. Je beschermt enerzijds overambitieuze medewerkers tegen zichzelf doordat de hoeveelheid werk zo duidelijk zichtbaar wordt. Anderzijds voorkom je dat minder ambitieuze mensen tussentijds 'inzakken' en de intensiteit van hun inspanningen verlagen omdat het einddoel nog ver verwijderd ligt.
3. Coachen betekent dat je als leidinggevende je medewerker ruimte geeft het werk naar eigen inzicht te verrichten. Wat een medewerker moet doen, wordt samen overeengekomen; maar hoe hij/zij daar invulling aan geeft is zijn/haar eigen verantwoordelijkheid. Als je tijdens het coachingsgesprek je medewerker zou dwingen duidelijkheid te geven over de te volgen werkwijze, loop je grote kans dat je creativiteit en verantwoordelijkheid in de kiem smoort. Hetzelfde geldt wanneer je tussentijds je medewerker te veel op de huid zit. Pas er dus voor op dat je jouw medewerkers via gedetailleerde opdrachten aanstuurt. Natuurlijk sta je wel open voor vragen en problemen, maar laat de medewerker daar zelf mee komen. De medewerker is er zelf verantwoordelijk voor op tijd met zijn/haar leidinggevende te overleggen.

4. De taak van de coach is zijn/haar medewerkers te stimuleren tot het ontwikkelen van een visie, hen te ondersteunen bij het realiseren van dit toekomstbeeld en hierbij te klankborden. Het onderwerp 'visie' komt niet elk coachingsgesprek aan de orde, maar het moet wel een regelmatig terugkerend onderwerp zijn. Uiteindelijk is het heel goed voor te stellen dat jouw medewerker wensen heeft die binnen de afdeling of de organisatie niet te realiseren zijn. De kunst voor jou als coach is dan de belangen van de afdeling/organisatie en de medewerker zoveel mogelijk met elkaar in overstemming te brengen en eventueel je medewerker te begeleiden bij het vinden van een andere werkring.
5. In de praktijk gebeurt de (jaarlijkse) beoordeling vaak nog door de leidinggevende. Het resultaat is dat een medewerker niet leert om sturing aan zichzelf te geven. Een leidinggevende kan als coach stimuleren dat zijn/haar medewerkers inzicht krijgen in hun eigen functioneren door de medewerker zichzelf te laten beoordelen. De afspraken die je met je medewerker hebt gemaakt over de te behalen resultaten is daarbij het uitgangspunt. Je leert je medewerkers op die manier zichzelf een spiegel voorhouden, waardoor je hun zelfsturing bevordert en het gemakkelijker wordt om leiding te geven.
6. Mogelijk dat de traditionele chef de aandacht voor de ontwikkeling van zijn/haar medewerkers over zal laten aan afdeling personeelszaken en zijn/haar eigen aandacht vooral zal richten op de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. Maar de coachend leidinggevende realiseert zich dat de concrete werksituatie meestal de beste leermeester is. Hij /zij voorkomt dat de medewerker voortdurend hetzelfde werk blijft doen, hoe gemakkelijk dat in eerste instantie misschien ook lijkt. De coachend leidinggevende probeert in werksituaties regelmatig leermomenten te creëren omdat voortdurend leren en in ontwikkeling blijven belangrijk is in deze tijd.
7. Medewerkers betrekken bij het verbeteren van de kwaliteit is goed. Alleen, in een ideeënbus zal de oplossing niet gevonden moeten worden, omdat die ideeënbus getuigt van het onvermogen van het management om op een normale manier te communiceren. De coachend leidinggevende zorgt ervoor dat zijn/haar medewerkers voortdurend bezig zijn hun werk te verbeteren. Zij zijn namelijk zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun dienstverlening. De leidinggevende stimuleert verbeterings- en vernieuwingsvoorstellen en geeft de medewerkers ruimte om met deze voorstellen te experimenteren. Een ideeënbus is een verouderd middel dat past in een hiërarchisch georganiseerde organisatie waarin het management bepaalt hoe het werk wordt uitgevoerd.

