



Ace! Management Partners

Training • Coaching • Consulting • Interim Management



Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam
Zwolle • Utrecht • Arnhem • Amersfoort • Breda
Eindhoven • Maastricht • Brussel • Antwerpen

Ace! E-book



Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	1
COACHING VAN MEDEWERKERS	4
VERSPILT U UW MEEST WAARDEVOLLE BEDRIJFSMIDDEL?	4
EEN TOEGANKELIJKHEIDSTEST	4
DE VOORDELEN VAN GOED COACHEN	4
CHECKLIST 1	4
WAT IS EEN GOEDE COACH?	5
DE KENMERKEN	5
EEN VERGELIJKING TUSSEN 'EEN BAAS' EN 'EEN COACH'	5
CHECKLIST 2	5
WAT WILLEN UW SPELERS?	6
MOTIVATIE DIE VERDER GAAT DAN HET LOONSTROOKJE	6
DRIE DINGEN DIE MOTIVEREN	6
STRATEGIEËN OM DE MOTIVATIE TE COACHEN	6
CHECKLIST 3	6
WAT IS GOED COACHEN?	7
HOE MENSEN UW LICHAAMSTAAL INTERPRETEREN	7
HOE U LICHAAMSTAAL KUNT LATEN SPREKEN	7
WAARUIT EEN GOEDE COACHINGSESSIE BESTAAT	7
CHECKLIST 4	7
GOEDE VRAGEN STELLEN	8
AAN WELKE EIGENSCHAPPEN VOLDOEN GOEDE VRAGEN?	8
DE ZEVEN VOORNAAMSTE SOORTEN VRAGEN	8
WAAROM VRAGEN WAAROM?	8
DRIE ADVIEZEN VOOR HET STELLEN VAN VRAGEN	8
CHECKLIST 5	8
GOED LUISTEREN	9
DE 8 GEHEIMEN VAN GOED LUISTEREN	9
DE DRIE H'S VAN GOED LUISTEREN	9
CHECKLIST 6	9
PROBLEMEN OPLOSSEN DOOR COACHING	9
PROBLEMEN OPLOSSEN IN 7 STAPPEN	9
CHECKLIST 7	9
DE COACH ALS TRAINER	10
RICHTLIJNEN VOOR DE COACH ALS TRAINER	10
VOOR, TIJDENS EN NA DE TRAINING	10
WAT VOOR EEN SOORT TRAINER MOET U ZIJN?	10
EFFECTIEVE TRAINING: VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DEGENE DIE LEERT	10
EEN IDEALE TRAININGSESSIE: VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE TRAINER	10
HOE WEET IK OF HET GOED HEEFT GEWERKT?	10
CHECKLIST 8	10
DE COACH ALS MENTOR	11
SOORTEN MENTORSCHAP	11
WAT IS ER NODIG OM EEN EFFECTIEVE MENTOR TE KUNNEN ZIJN?	11
ALS MENTOR OPTREDEN OM HET WERK TE KUNNEN DEFINIËREN	11
MENTOR ZIJN OM TE MOTIVEREN	11
DE GRENZEN AAN HET MENTORSCHAP DEFINIËREN	11
CHECKLIST 9	11
DE COACH ALS CORRECTOR	12
VERMIJD DE CONFRONTATIE, ZOEK DE DIALOOG	12

PAS DE FORMULE VAN SPECIFIEKE, POSITIEVE ACTIE TOE	12
GEEF AL VROEG AAN WAT DE CONSEQUENTIES ZIJN	12
BOUW VOORT OP WAT MOGELIJK IS	12
KIJK NAAR DE TOEKOMST	12
VERKEERDE CORRECTIEMETHODEN	12
CHECKLIST 10	12
VALKUILEN BIJ HET COACHEN	13
HET DOEL ONTBREEKT	13
STRESS (VAN UW KANT)	13
ANGST EN WANTROUWEN (VAN HUN ZIJDE)	13
VERZET TEGEN VERANDERING	13
DE TAALBARRIÈRE	13
ANDERE BEDREIGINGEN VAN COACHING	13
CHECKLIST 11	13
STAPPEN OP WEG NAAR EEN GOEDE COACHING	14
STAP 1: BESCHRIJF HET PROBLEEM EN GEEF AAN HOE HET WEL MOET	14
STAP 2: BRAINSTORM OVER EEN MOGELIJKE AANPAK	14
STAP 3: ONTWIKKEL EEN ACTIEPLAN	14
STAP 4: STEL DEADLINES	14
STAP 5: LEG EVALUATIECRITERIA VAST	14
STAP 6: HELP DE ACTIE	14
STAP 7: HET VERVOLG	14
CHECKLIST 12	14
NOGMAALS, MAAR NU MET FEEDBACK	15
WAARUIT GOEDE FEEDBACK BESTAAT	15
VOORDAT U FEEDBACK GEEFT	15
SLECHT NIEUWS OVERBRENGEN	15
FEEDBACK OVER UW FEEDBACK	15
CHECKLIST 13	15
COACHEN DOOR TE BELONEN	16
TASTBARE BELONINGEN	16
SYMBOLISCHE BELONINGEN	16
NIET-TASTBARE BELONINGEN	16
REGELS VOOR BELONEN	16
DE COACH ALS CHEERLEADER	16
CHECKLIST 14	16
BONUSPRINCIPES VOOR GOED COACHEN	17
DISCLAIMER	18

Coaching van medewerkers

Verspilt u uw meest waardevolle bedrijfsmiddel?

90% van de medewerkers hebben geregeld ideeën voor verbeteringen in het bedrijf. Slechts 38% denkt dat het bedrijf ze ook echt wil horen.

Een toegankelijkheidstest

Uw toegankelijkheidsquotient is de mate waarin u openstaat voor de suggesties van uw medewerkers:

Mijn manager:

- Vraagt vaak naar mijn mening
- Luistert naar voorstellen
- Neemt ideeën serieus
- Stelt meningen op prijs
- Bespreekt voordat hij besluit
- Zou het voor iemand opnemen
- Legt doelstellingen duidelijk uit
- Verwelkomt vragen
- Geeft ruimte om zelf te besluiten
- Bewaart kritiek voor een gesprek onder 4 ogen

Een coach beantwoordt minimaal 7 vragen met 'ja'.

De voordelen van goed coachen

Een persoon die goed gecoached wordt denkt in termen van 'wij' i.p.v. 'ik':

- Help competentie vormen
- Help prestatieproblemen diagnosticeren
- Help onbevredigende of benedenmaatse prestaties corrigeren
- Help gedragsproblemen diagnosticeren (iemand ziet ze vaak zelf niet)
- Help onbevredigend of onacceptabel gedrag diagnosticeren
- Leidt tot productieve werkverhoudingen
- Geef medewerkers sturing en adviezen
- Breng waardering over
- Bevorder 'zelfcoachend gedrag'
- Verbeter de prestaties en het moreel van medewerkers

Checklist 1

- Ontwikkel uw mensen, het is uw meest waardevolle bedrijfsmiddel
- Wees toegankelijk!
- Coaching is niet alleen goed voor medewerkers maar ook voor het management! Coaching bouwt een verstandhouding op die duidelijk bijdraagt aan prestaties en resultaten.

Wat is een goede coach?

De kenmerken

Een goede coach is:

- Positief
- Enthousiast
- Behulpzaam
- Goed van vertrouwen
- Gefocust
- Doelgericht
- Op de hoogte
- Opmerkzaam
- Respectvol
- Geduldig
- Duidelijk
- Assertief

Maar..... Zie uzelf zoals anderen u zien!

Een vergelijking tussen 'een baas' en 'een coach'

De Baas	De Coach
Praat veel	Luistert veel
Vertelt	Stelt vragen
Legt vast	Voorkomt
Veronderstelt	Ontdekt
Heerst	Krijgt steun
Beveelt	Daagt uit
Werkt aan	Werkt met
Product eerst	Proces eerst
Wil redenen	Wil resultaten
Zegt wie de schuld heeft	Neemt verantwoording
Houdt afstand	Legt contact

Checklist 2

- Evalueer de eigenschappen van een goede coach
- Volg deze stappen: werk aan niet meer dan 1 eigenschap tegelijkertijd, maak gerust fouten en leer van uw ervaringen en geef uzelf voldoende tijd om competentie op te bouwen
- Zie uzelf zoals anderen u zien

Wat willen uw spelers?

Motivatie die verder gaat dan het loonstrookje

Professionele atleten zijn in staat om, zelfs als ze pijn hebben, te sporten:

- Salaris, maar dan vooral toekomstig salaris
- Publiek
- Trots

Drie dingen die motiveren

De 3 drijfveren (naast het toch ook niet onbelangrijke salaris):

- Behoeftte om te presteren (positief zelfbeeld)
- De drang om te leren
- Een hunkering naar het leveren van een bijdrage

Strategieën om de motivatie te coachen

Voor elk van de 3 motivatoren is er een coachingstrategie:

- Om de lust tot presteren uit te buiten, moet u voor voldoende uitdaging zorgen
 - Laat hen het werk doen
 - Stel taak en medewerker op elkaar af
 - Richt zowel op het proces als op het product
- Om gebruik te maken van de drang tot leren, moet u daar mogelijkheden voor bieden
- Om te profiteren van de hunkering een bijdrage te leveren, moet u werk geven dat ertoe doet

Checklist 3

- Denk aan de drie eigenschappen die uw medewerkers motiveren om steeds betere prestaties te leveren: (1) de behoefte om te presteren, (2) de drang om te leren, en (3) de hunkering om bij te dragen.
- Behoeftte om te presteren: mensen helpen hun taak te leren beheersen zodat ze gemotiveerder zijn om goed te presteren.
- Drang om te leren: mensen willen meer leren over de dingen waarvan ze houden. Als ze hun werk graag doen willen ze er veel over leren.
- Hunkering om bij te dragen: mensen willen van nature weten hoe ze een bijdrage kunnen leveren. Als medewerkers de waarde van wat ze doen begrijpen, zullen ze ook proberen hun prestatie te verbeteren.
- Onderneem als coach actie om te profiteren van deze 3 eigenschappen van mensen!

Wat is goed coachen?

Hoe mensen uw lichaamstaal interpreteren

Als iemands lichaamstaal niet overeenkomt met de woorden die gesproken worden.....dan zal de toehoorder afgaan op de lichaamstaal!

Hoe u lichaamstaal kunt laten spreken

Neem zo nu en dan de tijd om de natuur te bestuderen – de menselijke natuur, uiteraard. Kijk de volgende keer tijdens een vergadering eens goed om u heen:

- Hoe zitten mensen
- Welke gelaatsuitdrukkingen
- Welke gebaren

En wat zegt dit over die mensen en over hun gedrag van dat moment?

Waaruit een goede coachingsessie bestaat

Een goede sessie:

- Stel een doel -> wat is er aan de hand?
- Leg de grondregels vast -> het blijft een verhouding manager - medewerker
- Hou focus -> vermijd ruis: geen papieren, geen pc, geen telefoon
- Vermijd monologen, laat de medewerker spreken
- Spreek helder en duidelijk
- Toon de juiste aandacht voor de kwesties die besproken worden
- Sta open voor nieuwe ideeën

Coaching werkt het beste als:

- Het onder 4 ogen plaatsvindt
- Doelgericht is
- Niet te lang duurt
- Niet te veel onderwerpen tegelijkertijd behandelt
- In gesprekken plaatsvindt
- Het op ideeën is gericht, niet op persoonlijkheden

Checklist 4

- Zorg dat woorden en lichaam hetzelfde zeggen
- Voer een open deur politiek, ook al heeft u geen zin of tijd
- Stel een doel, leg de grondregels vast, hou focus, vermijd monologen, Spreek helder en duidelijk, toon de juiste aandacht voor de kwesties die besproken worden, sta open voor nieuwe ideeën

Goede vragen stellen

3 veel gemaakte fouten bij vragen:

- Mensen geven een mening, of ze die nu hebben of niet
- Een (te) brede vraag betekent alles, en dus eigenlijk niets
- De vraag impliceert dat er een goed antwoord bestaat

Aan welke eigenschappen voldoen goede vragen?

Goede vragen zijn:

- Kort: Als een vraag te lang is dan vergeet de luisteraar aan het einde het begin van de vraag. Is wel afhankelijk van de interesse voor het onderwerp.
- Duidelijk: Duidelijke vragen staan niet in de lijdende vorm: "Het aanbod zal worden geëvalueerd.....", zijn niet mistig en bevatten geen opeenstapeling van ontkenningen
- Gericht
- Relevant, maar vermijd eufemisme
- Constructief
- Neutraal en niet suggestief
- Open

De zeven voornaamste soorten vragen

- Feitelijke vragen
- Verklarende vragen
- Rechtvaardige vragen
- Suggestieve vragen
- Hypothetische vragen
- Alternatieve vragen
- Samenvattende vragen

Waarom vragen waarom?

U leert terwijl u luistert en u toont respect door een vraag te stellen.

Drie adviezen voor het stellen van vragen

- Gun mensen de tijd om na te denken
- Vertel uw medewerkers wat er op het spel staat
- Houdt na de vraag uw mond en luister

Checklist 5

- Goede vragen helpen om nuttige informatie te verkrijgen
- Coachingvragen zijn kort, duidelijk, gericht, relevant, constructief, neutraal en hebben een open einde
- Er zijn 7 soorten vragen
- Drie manieren om betere antwoorden te verkrijgen: geef tijd om na te denken, vertel wat er op het spel staat en hou uw mond na het stellen van de vraag.

Goed luisteren

De 8 geheimen van goed luisteren

- Wees goed voorbereid
- Negeer al het andere om u heen
- Zorg voor oogcontact
- Hoor het hele verhaal aan voordat u met antwoorden begint, voorkom aannames
- Maak korte aantekeningen
- Houd rekening met emoties
- Laat ruimte voor stiltes
- En luister vooral actief

De drie H's van goed luisteren

Horen..... Herkauwen..... Herhalen

Checklist 6

- Coaching betekent luisteren naar wat medewerkers te zeggen hebben
- Luister actief
- 3 H's

Problemen oplossen door coaching

De wet van de straat is de echte wet, en de enige die echt telt....

Problemen oplossen in 7 stappen

- Definieer de kans: de management goeroe zegt "een probleem is een uitdaging, een uitdaging is een kans, en een kans is een mogelijkheid om te triomferen".
- Definieer het doel
- Stel een actie-verklaring op
- Stel een actieplan op
- Stel de evaluatie standaard
- Kijk of iedereen het begrepen heeft (zorg voor betrokkenheid, herhaal hoofditens, vat samen in andere woorden, krijg feedback).
- Plan het vervolg

Checklist 7

- Het belangrijkste doel van coaching: mensen leren om zelf problemen op te lossen
- 7 stappen plan
- Pas het 7 stappen plan toe door verschillende moeilijkheidsgraden heen

De coach als trainer

Stel uzelf niet dreigend op, kom van die verhoging af en ga naast uw medewerker(s) staan...

Richtlijnen voor de coach als trainer

- Als u de stof zelf niet (goed) beheerst kunt u anderen ook niets leren
- Bereid uw presentatie of productdemo goed voor
- Dring uzelf niet op, laat mensen "vrijwillig" meewerken
- Bij lage taakvolwassenheid: train voor kleine successen
- Bij hoge taakvolwassenheid: train voor een mindset
- Bevorder meesterschap in onafhankelijkheid → maak uzelf overbodig!

Voor, tijdens en na de training

- Voor → maak de doelstellingen duidelijk en maar duidelijk "waarom"
- Tijdens → maak 1 stap(je) tegelijk
- Na → vraag en geef feedback, en sta open voor vragen

2 personen is een gezelschap, 3 is een menigte....

Wat voor een soort trainer moet u zijn?

Wees uzelf, beheers de stof en geef om uw leerlingen!

Effectieve training: vanuit het perspectief van degene die leert

- Verwijder alle storende factoren
- Respecteer de intelligentie van uw leerling
- Respecteer de tijd van uw leerling
- Maak 1 stap tegelijk
- Hou de stappen voldoende klein en behapbaar
- Bouw voort op wat men al weet
- Feedback, feedback, feedback
- Herhaal → zorg ervoor dat de nieuwe kennis niet verdwijnt
- Laat de behandelde stof voldoende bezinken, neem daar de tijd voor

Een ideale trainingssessie: vanuit het perspectief van de trainer

- Leg de situatie uit
- Laat ze aan de slag gaan
- Geef al doende ruime feedback
- Geef ruim de tijd
- Versterk het geleerde: doen en herhalen

Hoe weet ik of het goed heeft gewerkt?

- Maak de doelstellingen duidelijk voor uzelf en de leerling
- Maak het resultaat meetbaar en meet het ook
- Acties op conclusies

Verdeel het proces altijd in hapklare delen die niet te groot zijn, laat dingen doen en zorg voor opvolging.

Checklist 8

- Zorg ervoor dat je eerst zelf weet wat je traint
- Verdeel het proces in stappen
- Laat zien hoe het moet en laat dat vervolgens ook echt doen
- Maak kleine stapjes en kleine successen mogelijk
- Respecteer het niveau van de medewerkers
- Zorg voor meetbare doelstellingen

De coach als mentor

Een goede coach wil dat zijn/haar medewerkers zo snel mogelijk toe zijn aan een "betere" baan in het bedrijf.

Soorten mentorschap

- Op de afdeling → gericht op vaardigheden voor de eigen functie van de medewerker
- Buiten de afdeling → gericht op carrièrebegeleiding

Wat is er nodig om een effectieve mentor te kunnen zijn?

- Tijd
- Energie en inzet
- Accurate informatie

De regels voor het coachen van mensen zijn meestal ongeschreven wetten waarbij de "emotionele temperatuur" erg belangrijk is. Een coach past fundamentele menselijke principes toe om mensen te helpen om vooruit te komen.

Als mentor optreden om het werk te kunnen definiëren

- Definieer het werk op creatieve wijze
- Benader een taak of functie altijd positief

Mentor zijn om te motiveren

Mensen die goed presteren:

- Geen peptalk of preken
- Geen arbitraire doelen
- Wees open en eerlijk
- Biedt een zinvolle uitdaging

Mensen die niet goed presteren:

- Benader het verkeerde gedrag niet als een probleem, maar als te weinig gebruik van
- Laat een dialoog ontstaan, preken en straffen helpt niet
- Stel meetbare doelen en zorg voor een vervolgessie

De grenzen aan het mentorschap definiëren

- Voor psychologische problemen van medewerkers is professionele hulp nodig, begin hier niet aan!
- Stel bij groepsproblemen duidelijke grenzen aan wat u zelf nog aan kan, bij overschrijding zou er een externe expert bij moeten komen

Checklist 9

- Er zijn 2 soorten mentorschappen: intern (op de afdeling) en extern (carrièrebegeleiding)
- Om een succesvolle coach te kunnen zijn moet je beschikken over tijd, energie, inzet en accurate informatie
- Als mentor helpt u mensen om dingen te begrijpen
- Succesvolle mentoren begrijpen dat ze niet slimmer, beter of belangrijker zijn dan anderen
- Mentoren definiëren werkzaamheden als een bijdrage, niet als een taak
- Mentoren werken permanent aan motivatie

De coach als corrector

Principes om de angel uit confrontaties te halen zodat ze productief worden en niet bestraffend zijn.

→ Pas op dat het foute gedrag geen reactie is op uw eigen verkeerde handelen!

Vermijd de confrontatie, zoek de dialoog

Zorg voor een positieve aanpak en richt u op het foute gedrag, niet op de persoon.

Pas de formule van specifieke, positieve actie toe

Stel duidelijk waarom er iets moet veranderen en stel vervolgens een vraag die naar een oplossing leidt.

Geef al vroeg aan wat de consequenties zijn

- Geef dit duidelijk en zonder omwegen aan
- Vermijd daarbij een (be)dreigende toon
- Dreig niet met consequenties

Bouw voort op wat mogelijk is

Gaat het werkelijk om gedragsproblemen? Of ligt er wellicht een oorzaak in (niet voldoende) kunde?

Kijk naar de toekomst

Je wilt resultaten, en geen excuses. Laat het verleden voor wat het is.

Verkeerde correctiemethoden

- Een verkeerde beoordeling
 - Eenzijdige diagnose
 - Psychoanalyse
 - Het probleem in een hokje stoppen
 - Generaliseren
- Verkeerde oplossingen
 - Huis-tuin-keuken filosofieën
 - Verhalen waar een sterke moraal in zit (sprookjes?)
 - Ongevraagd advies
- Vermijdingsgedrag
 - Afleiding
 - Van onderwerp veranderen
 - "Dat komt later wel..."
 - Valse zekerheid bieden

Checklist 10

- Vermijd zo veel mogelijk de confrontatie, maar zoek de dialoog
- Beschuldig niet → Onderzoek gedrag
- Ga uit van specifieke en positieve actie om de medewerker te helpen om te veranderen
- Maak consequenties (erg) duidelijk
- Zorg ervoor dat de medewerker over de vaardigheden beschikt die nodig zijn om te veranderen
- Vergeet het verleden, richt u op de toekomst

Valkuilen bij het coachen

Het doel ontbreekt

- Motiveer nooit zaken met het argument dat u (of het bedrijf) het altijd al zo deed
- Haal de handeling en het resultaat niet door elkaar
- Zorg dat zaken relevant zijn voor de discussie

Stress (van uw kant)

Een goede voorbereiding kan stress sterk verminderen. Een oplettende gesprekspartner ziet die stress namelijk.

Angst en wantrouwen (van hun zijde)

- Hou rekening met het feit dat een manager "automatisch" angst kan inboezemen
- Hou rekening met passief verzet → gesprekspartner doet niets, en vraagt steeds om uw mening

Verzet tegen verandering

- Vouw uw handen....
- Verzet tegen ongewilde verandering is dus natuurlijk, wees u daarvan bewust
- Neem ruim de tijd om deze verandering te realiseren

De taalbarrière

- Gebruik geen jargon
- Veronderstellingen (aannames) zijn dodelijk

Andere bedreigingen van coaching

- Eenrichtingsverkeer
- Kruisverhoor
 - Retorische vragen
 - Zinnen gebruiken die anderen moeten afmaken
 - Vragen waarop slechts 1 antwoord mogelijk is
- De manager lost het probleem voor de medewerker op → laat dus niet door de medewerker zelf oplossen
- Anderen de schuld geven
- De ergste van allen → geen opvolging geven aan gemaakte afspraken

Checklist 11

- Onderneem geen actie zonder een duidelijk doel
- Bedwing de onvermijdelijke stress
- Kijk kritisch naar je eigen gedrag en je houding
- Spreek duidelijke taal
- Voorkom ten aller tijde eenrichtingsverkeer

Stappen op weg naar een goede coaching

Als manager bent u er verantwoordelijk voor dat het werk goed en op tijd wordt uitgevoerd. Dat is ook de betekenis van het woord "managen". Bezien in het licht van coaching is dit echter maar een deel van de taak. Een ander, vaak belangrijker deel is medewerkers dusdanig ontwikkelen, dat ze in staat zijn om zelfstandig te functioneren.

Stap 1: Beschrijf het probleem en geef aan hoe het wel moet

Hoe u het probleem beschrijft is bepalend voor de manier waarop u zult proberen om het op te lossen.

Stap 2: Brainstorm over een mogelijke aanpak

Denk aan de 2 basisprincipes voor brainstormen:

- Zie het idee los van degene die het indient
- Beoordeel een idee pas wanneer u alle alternatieven op een rijtje hebt gezet

Echt waanzinnige ideeën kunnen soms tot zeer creatieve en serieuze oplossingen leiden. Schrap ideeën die eigenlijk in de show van een stand-up komiek passen dus niet te snel van het lijstje!

Stap 3: Ontwikkel een actieplan

Stel een lijst op van actiepunten en verantwoordelijken.

Stap 4: Stel deadlines

Probeer de belangrijke vraag 'wanneer?' niet te ontwijken.

Stap 5: Leg evaluatiecriteria vast

Maak acties en doelstellingen meetbaar.

Stap 6: Help de actie

Wat kunt u als manager doen om de actie te laten slagen?

Stap 7: Het vervolg

Overleg regelmatig, maar overdaad schaadt!

Checklist 12

- Als u ervoor wilt zorgen dat taken worden uitgevoerd, moet u over een methode of proces beschikken
- De stappen:
 - Het nauwkeurig beschrijven van het probleem en het aangeven hoe het wel moet
 - Brainstormen over een mogelijke aanpak
 - Ontwikkel een actieplan
 - Stel deadlines
 - Stel meetbare evaluatiecriteria vast
 - Help de actie op gang
 - Zorg voor vervolg

Nogmaals, maar nu met feedback

Goede feedback geven is een essentiële eigenschap van een coach!

Waaruit goede feedback bestaat

- Positief, negatief en neutraal commentaar
- Tijdigheid
- Individuele erkenning
- Specifieke voorbeelden
- Oprechtheid

Voordat u feedback geeft...

- Denk na voordat u iets zegt
- Zeg het in een persoonlijk gesprek
- Zeg het als u met zijn tweeën bent: bij 2 mensen kan er sprake zijn van feedback, bij 3 is er al een voorstelling

Slecht nieuws overbrengen

U moet er in de eerste plaats voor zorgen dat u geen confronterende houding aanneemt....

- Zorg voor een juiste omgeving
- Spreek vanuit gezamenlijke doelstellingen
- Geef redenen
- Doe iets voor hen
- Bespreek wat mensen doen, niet hoe ze zijn
- Neem uw deel van de verantwoording
- Draag keuzen, alternatieven en mogelijkheden aan

Feedback over uw feedback

- Houd het gesprek steeds open
- Stel neutrale vragen

Checklist 13

- Feedback is essentieel
- Wijs mensen niet alleen op fouten maar geef ook positieve feedback
- Prijs een team, maar vergeet niet dat mensen ook graag individueel gewaardeerd worden
- Algemene feedback heeft niet zoveel effect, wees specifiek
- Denk na voordat u feedback geeft en geef het alleen onder 4 ogen
- Slecht nieuws....

Coachen door te belonen

Tastbare beloningen

Een salarisverhoging werkt niet echt goed als middel voor coaching: het effect is slechts eenmalig en iedereen krijgt het toch wel....

Symbolische beloningen

Dat werkt al wat beter...

Niet-tastbare beloningen

Ongrijpbare factoren als 'bevredigend werk', 'mogelijkheden om te leren' en 'veel vrijheid' worden in vele onderzoeken consequent door ondervraagden als hoogste motivator aangegeven....

Regels voor belonen

- Stel een beloning af op het vertoonde gedrag
- Wees rechtvaardig in het toekennen
- Zorg ervoor dat heel duidelijk is hoe medewerkers een beloning kunnen verdienen

De coach als cheerleader

De meeste goede coaches vervullen nog een belangrijke taak: ze maken luidkeels, gepassioneerd en in het openbaar reclame voor hun team. Misschien zijn coaches de grootste critici van hun eigen spelers, maar ze zijn tegelijkertijd ook hun belangrijkste cheerleaders.

Checklist 14

- Tastbare beloningen zijn alleen waardevolle feedback als de medewerkers een duidelijk verband zien tussen de goede prestaties en de beloning
- Regels voor beloning:
 - Stel de beloning af op het gedrag
 - Wees rechtvaardig
 - Zorg dat duidelijk is hoe een beloning verdient kan worden
- Wees een cheerleader voor uw team

Bonusprincipes voor goed coachen

Het principe van hoe te beginnen: het doet er niet toe waar u begint.
Als u maar begint...

Het principe van de controle: je kunt niet iedereen controleren.
Maar u kunt hen wel motiveren....

Het principe van besluiten: neem ze snel.
Niet besluiten is het verliezen van de rol als leider....

Het principe van tijd: verspil deze niet.
Memomanie, informatieverstopping, vergaderziekte, geen meer-persoons-leiding, Marilyn Monroe complex, zinlooswerk en managementmodes....

Het principe van vragen: stel ze voortdurend.
Als u een vraag niet stelt dan blijft u in het ongewisse....

Het principe van fouten: iedereen maakt ze.
Geef toe dat u fouten maakt en herstel ze. Fouten maken komt automatisch als u snel beslist....

Het principe van boosheid: voel haar, handel er niet naar.
Woede is vaak schadelijker dan de fout....

Het principe van objectiviteit: die bestaat niet.
Managers worden geacht om objectief te zijn. Dat zijn ze dus nooit....

Het principe van generalisatie: wees specifiek.
Hebt u ooit wel eens een lange uitleg van uw manager moeten aanhoren om daarna minder dan ooit te weten wat u precies moet doen....

Het principe van kleine dingetjes: hou ze beperkt.
Traditionele waarden kloppen vaak; maar dat is ook wat betreft onbelangrijke zaken het geval....

Het principe van angst: zie deze onder ogen.
U kunt alleen dan moedig zijn wanneer u ook angst kent....

Het principe van het rolmodel: coach door het goede voorbeeld te geven.
U wilt respect van uw medewerkers, en dus moet u ook hen respecteren....

Het principe van uw privé-leven: werk ook daaraan.
U hoeft uw recht om te bestaan niet te verdienen....

Disclaimer

Tenzij anders vermeld berust het copyright van de artikelen en de e-books bij de uitgever Ace! Management Partners. Niets van deze informatie mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt, op welke wijze en in welke vorm dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteurs.

De gebruiker mag de informatie op het scherm bekijken en afdrukken voor persoonlijk gebruik. Hoewel de inhoud met de grootste zorgvuldigheid is samengesteld, zijn de auteur en de uitgever niet aansprakelijk voor fouten en of schade die uit het gebruik of de (gedeeltelijke) toepassing van de informatie, direct of indirect, het gevolg zou kunnen zijn. De artikelen, crash courses en managementmodellen zijn niet bedoeld als een advies. Ace! Management Partners kan immers niet beoordelen of toepassing van de informatie in uw organisatie en in uw specifieke situatie, verstandig is.

De informatie kan op elk moment zonder voorafgaande aankondiging gewijzigd worden.