

Coaching in veiligheidsregio's



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding coaching	5
Definities van coaching	5
Wat doet een coach?	5
Wanneer wordt coaching ingezet?	5
Welke soorten coaching zijn er?	6
Effecten en opbrengsten van coaching	8
Vanuit de wetenschap bekeken	8
Ervaringen vastleggen	8
Trends in coaching	10
Trend 1: Van practice based naar evidence based	10
Trend 2: Legitimering van het beroep	10
Trend 3: Het belang van moed en durven	11
Trend 4: Vitaliteit, gezondheid en duurzame inzetbaarheid	11
Coachen in veiligheidsregio's	12
Hoeveel regio's werken met coaching?	12
In gesprek over ervaringen met twee regio's	12
Overige ervaringen	13
Tips van de geïnterviewden	13
Aanbevelingen voor het opzetten van een interne coachpool	14
Tips voor het matchen van coachee en coach	16
Coachend leidinggeven	18
Het verschil tussen coachen en coachend leidinggeven	18
Wat doet een coachend leidinggevende?	18
Literatuur en andere bronnen	20
Tot slot	22
Voetnoten	23

Voorwoord

Steeds meer organisaties en individuen maken gebruik van een coach. Volgens beroepsverenigingen NOBCO en LVSC zijn er 40.000 coaches actief in Nederland.

Ook veiligheidsregio's zetten steeds vaker een coach in. Dit blijkt uit het onderzoek dat we voor dit document hebben gedaan, vele gesprekken over coaching die we de afgelopen jaren voerden met collega's, en uit de reacties van de bezoekers van het coachevent dat wij eind 2017 organiseerden. Meer informatie over activiteiten van veiligheidsregio's vind je terug in dit document.

In deze whitepaper gaan we in op vragen als: wat verstaan we onder coaching, is coaching bewezen effectief, wat zijn de trends in coaching en wat houdt coachend leidinggeven in. Daarnaast geven we praktische handvatten en tips om aan de slag te gaan met het vormgeven en organiseren van coaching binnen je organisatie.

Veel leesplezier gewenst!

Leeswijzer:

De cliënt bij coaching wordt ook wel coachee of gecoachte genoemd. Wij gebruiken in deze whitepaper 'coachee'. Daar waar hij/hem/zijn wordt geschreven, wordt ook zij/haar/haar bedoeld.

Inleiding coaching

Definities van coaching

Er zijn meerdere definities van coaching. Een bekende definitie is die van Whitmore uit 2002. Volgens hem is de essentie van coaching:

Het vrijmaken van iemands potentieel om zijn prestaties te maximaliseren.

De Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO) hanteert de volgende omschrijving:

Coaching is die vorm van professionele begeleiding waarbij de coach als gelijkwaardige partner de cliënt ondersteunt bij het behalen van zelfgekozen doelen¹

Beide definities hebben gemeenschappelijk dat coachen zowel ontwikkelingsgericht als resultaatgericht is. Deze aspecten vertalen zich door naar de rol van de coach.

Wat doet een coach?

De coach schept voorwaarden waardoor het beste uit de coachee naar boven komt (ontwikkelingsgericht) en deze in staat is zijn eigen koers te bepalen (resultaatgericht). De coach richt hiervoor een leerproces in en helpt de coachee zichzelf te helpen. De coach heeft als focus om kwaliteiten van coachees vrij te maken of verder uit te bouwen, om hen zo in staat te stellen persoonlijk effectiever te worden. Het resultaat hiervan is dat de coachee zijn eigen waarden, drijfveren en talenten bewuster kan inzetten. Hij leert daarbij beter omgaan met belemmeringen die hem afhouden van wat hij juist wil bereiken.

Het vertrekpunt in een coachtraject is altijd de coachvraag van de coachee. Deze wordt tijdens het coachproces aangescherpt of uitgebreid en kan gaandeweg ook veranderen.

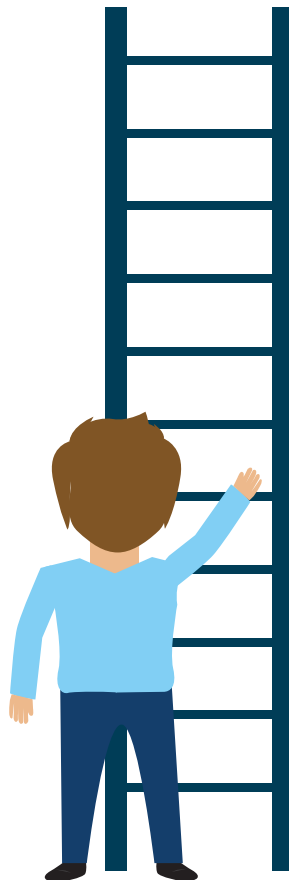
Wanneer wordt coaching ingezet?

Coaching als interventie wordt het meest ingezet bij individuele vraagstukken van mensen. Deze vraagstukken kunnen te maken hebben met werk en loopbaan, relaties en gezin, levensdoelen en zingeving en werk-privé balans. Teams kunnen ook worden gecoacht om hun samenwerking of algemene functioneren als team te verbeteren.

Het uitgangspunt bij coaching is dat een coachee als gezond mens in staat is zijn problemen op te lossen en andere keuzes te maken. Elk mens kent emoties, nare ervaringen, belemmeringen en valkuilen en deze komen in een coachtraject vaak voorbij. Echter, wanneer er ernstiger psychische problematiek speelt, is coaching in de meeste gevallen niet de passende interventie. Er is dan eerder therapie van een psycholoog of ander type therapeut of behandelaar nodig. Wanneer een coach vermoedt dat dit aan de hand is, zal hij dit aangeven bij de coachee en eventueel doorverwijzen.

Welke soorten coaching zijn er?

Er zijn veel verschillende soorten coaching. Van de meer 'klassieke' vormen tot nieuwe vormen van coaching. Het vakgebied is nog sterk in ontwikkeling en er komen met enige regelmaat nieuwe coachvormen bij. In de tabel hierna worden een aantal van deze coachvormen genoemd en toegelicht.



Overzicht van methoden en technieken voor coaching	
Coaching met dieren bijvoorbeeld paarden	Het inzetten van een dier om te ontdekken welk effect bepaald gedrag, attitude, gevoel, intentie of overtuigingen kan hebben.
Conflictcoaching	Het oplossen c.q. creëren en gebruiken van conflicten als startpunt.
Dynamisch coachen	Het uitdagen van de coachee om zelf antwoorden te vinden.
Energetisch coachen	Het weer 'bewust laten worden'. Harmonie in zichzelf terugkrijgen.
Executive coaching	Gericht op leiders en leiderschap.
Gelukscoaching	Het vergroten van de geluksbeleving op het werk.
Gestaltcoaching	De mens beschikt over een zelfregulerend vermogen. Doel is het contact met zichzelf en anderen te herstellen in het hier en nu.
Life coaching	Coachen van mensen om zelf hun persoonlijke, zakelijke en maatschappelijke leven vorm te geven. Het draait om de drie kernvragen wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik.
Loopbaancoaching	Coachen van mensen bij loopbaanvraagstukken.
Mental coaching	Het beïnvloeden van gedachteprocessen. Neurolingvistisch programmeren (NLP) is een veel gebruikte methodiek hierbij.
Oplossingsgericht coachen	Het probleem en de oplossing ontkoppelen waardoor ruimte staat voor creatievere (out of the box) oplossingen.
Outdoor coaching	Bij deze vorm wordt de natuur en omgeving en fysieke activiteit ingezet tijdens het coachen.
Passiecoaching	Gericht op het vinden van iemands passie.
Provocatief coachen	Het uitdagen van de coachee door dingen te zeggen die niemand anders zegt (uitvergroten/overdrijven, spiegelen, gebruik van humor).
Socratisch coachen	Het stellen van socratische vragen die de coachee dwingen om na te denken over de eigen rol.
Systemisch coachen	Het verkrijgen van inzicht in de interacties van de coachee met zijn of haar systemen en de samenhang met de coachvraag.
Talentcoaching	Gericht op het ontwikkelen van iemands talent.
Teamcoaching	Het beïnvloeden van de interactie in teams met als doel het team als geheel beter te laten functioneren.
Vitaliteitscoaching	Gericht op verbeteren vitaliteit, gezondheid en welzijn van de coachee.
Zijnsgericht coachen	Bewust laten worden van ineffektieve gedragspatronen en de coachee verbinden met zijn of haar authentieke kern.

Effecten en opbrengsten van coaching

Vanuit de wetenschap bekeken

Iedere organisatie wil natuurlijk het beste uit elke medewerker naar boven halen. De vraag is of coachen hier daadwerkelijk toe bijdraagt. Wat levert coachen nu op?

Coaching is een relatief jong vakgebied. Daardoor is er nog niet uitgebreid of langdurig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de effectiviteit van coaching. Een definitief en volledige wetenschappelijk onderbouwde uiteenzetting – evidence based – over de effectiviteit van coachen kan op dit moment dus nog niet worden gegeven. Daarvoor is nader, langdurig onderzoek nodig. De aandacht voor meer wetenschappelijk onderzoek is een trend in het vakgebied.

Is er dan nog helemaal niets bekend? Dat is gelukkig niet het geval. In een aantal nationale en internationale wetenschappelijke onderzoeken^{2,3,4} wordt zichtbaar dat coaching effectief kan worden ingezet binnen organisaties. Er blijkt sprake te zijn van een positief effect op de volgende aspecten van ontwikkeling bij coachees:

- > prestaties, het bereiken van doelen
- > vaardigheden
- > welzijn
- > veerkracht
- > attitudes

Ervaringen vastleggen

Wanneer een organisatie coaching inzet, is het te overwegen om informatie over de effecten ervan te evalueren en vast te leggen. Welke ontwikkelvraag heeft een coachee voorafgaand aan de coaching en wat doet hij anders sinds hij gecoacht wordt? Tot welke resultaten heeft het geleid en hoe wordt het geleerde verankerd? Deze vragen gaan over evalueren van het leereffect van de coaching.

Daarnaast kan ook de aanpak van de coach worden geëvalueerd om inzicht te krijgen in tevredenheid van de coachee en aansluiting van de coach op de coachvraag.

Denk bij het vastleggen van gegevens van coaches of coachees ook aan richtlijnen en regelgeving over vertrouwelijkheid, geheimhouding en privacy.

An illustration of a hand in a dark blue sleeve holding a magnifying glass. The magnifying glass is positioned over the word "coaching", which is written in a dark blue, lowercase, sans-serif font. The magnifying glass's lens is focused on the letters "ch", making them appear larger and more prominent. The background is plain white.

coaching

Trends in coaching

Trend 1: Van practice based naar evidence based

Doordat er steeds meer wetenschappelijk onderzoek wordt gedaan, zien we een ontwikkeling in het vakgebied van practice based naar steeds meer evidence based werken.

Er zijn verschillende methoden en technieken voor coaching. De bewezen effectiviteit van bepaalde methoden en technieken zal steeds belangrijker worden. Verzekeraars zullen bijvoorbeeld coaching gaan vergoeden als men werkt met een bewezen effectieve methode of techniek. Volgens Ien van der Pol⁶ is een combinatie van zowel practice based als evidence based het meest krachtig. Het doel is niet alleen vergoeding van werkzaamheden; het gaat in eerste instantie om de kwaliteit en ontwikkeling van het vak.

Trend 2: Legitimering van het beroep

Coach zijn is een vrij beroep. De tijd dat iedereen zich coach kan noemen lijkt echter wel voorbij. Organisaties die een coach inhuren vragen steeds vaker naar legitimering van de kwaliteit van de coach.

Coaches zijn vaak aangesloten bij een beroepsvereniging en/of laten zich certificeren. Bij het volgen van opleidingen en bijscholingen letten zij erop dat deze opleidingen gecertificeerd zijn door beroepsvereniging (keurmerk). Hiermee tonen zij de kwaliteit aan van zichzelf als coachprofessional.

Daarnaast kunnen coaches met een eigen coachpraktijk zich vanaf juni 2018 met een zogenoemde SBI-code laten registreren in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel. Deze codes zijn bedoeld om economische activiteiten van de diverse beroepsgroepen te kunnen volgen. De SBI-codes voor coaching is een belangrijke stap in de professionalisering van de beroepsgroep. Zo krijgt men onder andere meer zicht op het aantal coaches dat werkzaam is in Nederland.

Trend 3: Het belang van moed en durven

Op de Dag van de coach in 2018 (georganiseerd door het Tijdschrift voor coaching) stond het thema 'moed' centraal. Volgens Van Dale is moed 'onverschrokkenheid; dapperheid; kracht ontlenen aan; het niet opgeven; de kracht proberen te vinden om iets te doen'. Andere termen die binnen coaching gebruikt worden zijn lef, durf en (im)perfectie.

Bij moed en lef gaat het om het tonen van eigenaarschap over het eigen leven. Een leven leiden wat bij je past, vraagt om keuzes maken en uitkomen voor waar je voor staat. Bij deze vorm van coaching hoort een mindset om te groeien. Passende uitspraken zijn 'ik kan alles leren wat ik wil' en 'van falen leer ik bij'. De kunst is om een middenweg te vinden tussen laf en roekeloos zijn.

Trend 4: Vitaliteit, gezondheid en duurzame inzetbaarheid

Er is veel maatschappelijke aandacht voor vitaliteit, levensstijl en stress. Stress op de werkvloer is beroepsziekte nummer 1 en in toenemende mate willen werkgevers investeren om dit terug te dringen. Naast de werkgeversverantwoordelijkheid om bij te dragen aan het welzijn van medewerkers is het ook economisch belangrijk voor organisaties om hierin te investeren. Een laag verzuimpercentage is waar organisaties in de regel naar streven. De overheid (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) heeft ook aandacht voor het onderwerp, onder andere door een aantal jaren geleden de Week van de Werkstress te introduceren. Een initiatief dat inmiddels door de brancheorganisatie duurzame inzetbaarheid OVAL wordt voortgezet.

Coachen kan worden ingezet om te werken aan een betere werk-privé balans en het voorkomen of herstellen van een burn-out of bore-out. Ook kan coaching bijdragen aan het bewerkstelligen van veranderingen in levensstijl ter bevordering van de fysieke gezondheid⁷.

Daarnaast moet iedere werknemer langer werken dan in het verleden het geval was. Hoe blijf je vitaal tot het einde van je loopbaan en wat is er voor nodig, zijn vragen die zowel werknemers als werkgevers bezighouden. Life en -loopbaancoaching kan mensen ondersteunen bij zingevingvragen en invulling van een loopbaan die langer duurt. Steeds meer organisaties leggen de regie over de loopbaan bij de werknemer zelf neer. Coaching is uitermate geschikt om iemand te helpen die regie optimaal vorm te geven.

Coachen in veiligheidsregio's

Hoeveel regio's werken met coaching?

Om een idee te krijgen hoe veiligheidsregio's coaching inzetten, hebben we een korte vragenlijst rondgestuurd. Alle 18 regio's, die de vragen beantwoord hebben, geven aan iets met coaching te doen. We kunnen daarom stellen dat in ieder geval 72% van de veiligheidsregio's met coaching werkt. Van de respondenten huurt 83% externe coaches in, werkt 45% met eigen coaches en werkt 22% met een eigen coachpool.

In gesprek over ervaringen met twee regio's

In het voorjaar van 2018 gingen we in gesprek met Thérèse van Mill (mobiliteitsadviseur) van de veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond en Stefanie van Eijden (coach en adviseur bij het team Kennis & Ontwikkeling) van de veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland over hun ervaringen met coaching. Bij de VRR zijn er zo'n 50 á 60 coachtrajecten per jaar, inclusief de externe coachtrajecten. Bij de VNOG zijn dit er ongeveer 30 in totaal.

Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond (VRR) heeft een eigen coachpool met zes coaches en zij zijn sinds vijf jaar actief. Deze coaches hebben een opleiding op het gebied van coaching of iets vergelijkbaars gevolgd. Ze doen aan intervisie met elkaar en er wordt een start gemaakt met een professionaliseringslag. Een medewerker van de VRR kiest zijn of haar coach zelf. Dit kan een interne coach uit de pool of een externe coach zijn. Er is een overzicht van coaches en hun specialismen beschikbaar en er worden steeds vaker interne coaches ingezet, dit tot tevredenheid van Thérèse.

Bij de **Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland (VNOG)** kiest de coachee een (interne) coach. De start van een traject bestaat uit een driegesprek tussen de coach, coachee en leidinggevende waarin de coachvraag aan de orde komt. Coachee en leidinggevende spreken af wat zij van elkaar nodig hebben om het doel van het coachtraject te bereiken. Om de kwaliteit te waarborgen, wil de VNOG graag werken met StiR⁸ gecertificeerde coaches. Ze geven de voorkeur aan werken met interne coaches en hebben een pool van vijf coaches. Indien dit niet past dan zoeken ze extern een coach, die werkt met dezelfde formulieren. Het MT ontvangt een jaarlijkse rapportage op hoofdlijnen met het aantal trajecten, de thema's, resultaten en inspanningen.

Overige ervaringen

- › Beide regio's zorgen er bij de inzet van collegiale coaching voor dat de coach en de coachee geen functionele werkrelatie hebben of dat er een hiërarchische verhouding bestaat.
- › Op de vraag hoe de beide regio's zorgen voor vakbekwame coaches geven zij aan dat zij de ervaringen met de trajecten ophalen uit de regio's en hiervan leren. Daarbij krijgen alle coaches een opleidingstraject aan. Vaak bieden zij intern nog extra trainingen aan en organiseren ze intervisiebijeenkomsten waarbij men van elkaar leert. De VNOG wil in de toekomst ook ervaringen en kennis uitwisselen met de externe coaches.
- › Beide regio's hebben behoefte om kennis en instrumenten met elkaar uit te wisselen en aan het opzetten van intervisie met andere regio's.

Tips van de geïnterviewden

De geïnterviewde regio's geven als tip om gewoon te beginnen. 'We zijn vaak geneigd om dingen moeilijk te maken en op te schrijven maar je kunt het ook gewoon gaan doen en daarna misschien wat meer formaliseren', aldus Thérèse van de VRR. Stefanie van de VNOG geeft aan dat het belangrijk is om de coachpool echt positie te geven. Door mensen in de pool echt goede opleidingen te geven en vooral ook door kleine successen te delen en te vieren, maak je de pool goed zichtbaar.

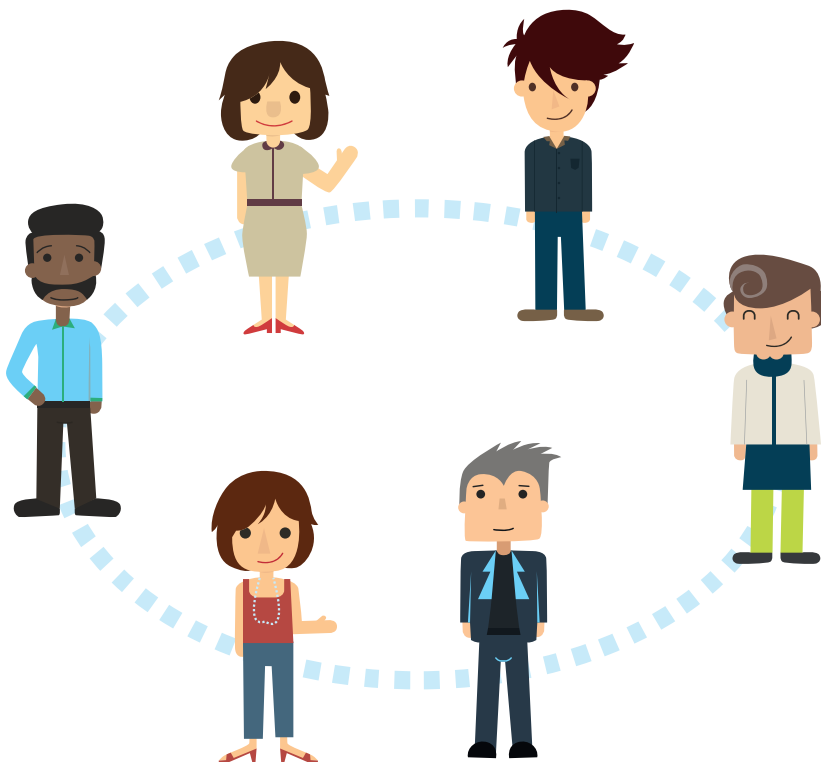
Andere tips van Thérèse en Stefanie zijn:

- › Maak het niet te formeel
- › Wacht je moment af en push niet teveel
- › Coach zo licht als kan en zo diep als nodig is
- › Coachen lost niet alles op
- › Coachen is niet voor iedereen DE oplossing
- › Een coach is geen psycholoog. Het blijft een collega. Dus voor psychologische vraagstukken, verwijs door.

Aanbevelingen voor het opzetten van een interne coachpool

Het opzetten, uitbouwen en succesvol houden van een interne coachpool vraagt gerichte aandacht en expertise. Hieronder een overzicht van tips en aanbevelingen.

1. Zorg voor commitment in de organisatie om een coachpool op te zetten. Stem daarover af met de directie en de afdeling HR/P&O of zorg voor een ambassadeur met invloed. Maak duidelijk wat de doelstelling en de meerwaarde is. Geef regelmatig aan de organisatie terug wat de coachpool aan resultaten oplevert en wat de kosten zijn.
2. Kies bewust voor een aanpak of strategie bij het opzetten van de coachpool. Stel bijvoorbeeld een projectleider aan die structuur aanbrengt en de processen definieert. Denk hierbij aan de duur van gesprekken en trajecten, de wijze van matching, rapportage en opvolging. Een andere mogelijkheid is om het niet (meteen) formeel in te richten maar eenvoudigweg te beginnen en het van daaruit te laten ontstaan.



3. Maak heldere profielen van de coaches en zorg dat deze goed vindbaar zijn.
4. Zorg voor diversiteit in de coachpool, zodat er uit coaches met verschillende achtergronden gekozen kan worden.
5. Zorg voor duidelijke eisen aan de interne coach. Coachen is een vak. Je kunt uitgaan van uniformiteit waarbij alle interne coaches dezelfde opleiding volgen of op dezelfde wijze geregistreerd of gecertificeerd zijn. Of je kiest juist voor diversiteit in opleiding om optimaal op verschillende coachvragen aan te kunnen sluiten.
6. Bedenk hoe je het vakmanschap op peil houdt, bijvoorbeeld door middel van bijscholing en intervisie tussen de interne coaches.
7. Waarborg de kwaliteit van de interne coaching. Zorg dat afspraken helder zijn en worden vastgelegd tussen de interne coach en de coachee. Evalueer het traject, zodat de resultaten zichtbaar worden en er bijgesteld kan worden. Bedenk ook hoe je omgaat met een interne coach die niet voldoet aan de beoogde kwaliteit.
8. Zet interne coaching bij voorkeur in voor vraagstukken die betrekking hebben op de werkpraktijk. Bij zeer persoonlijke vraagstukken of ernstige problemen met functioneren kun je beter ervoor kiezen om een externe coach in te zetten.
9. Zorg dat er een (blijvend) gevoel van veiligheid en gelijkwaardigheid is tussen interne coach en coachee. Een hiërarchische relatie is uit den boze. Kijk ook goed naar andere dan hiërarchische (toekomstige) interne verhoudingen.
10. Kijk de kunst vooral af bij andere organisaties. Deze veiligheidsregio's beschikken over een interne coachpool (medio 2018): Flevoland, Kennemerland, Noord- en Oost-Gelderland, Rotterdam-Rijnmond, Twente, IJsselland, Zeeland en Zuid-Limburg.

Tips voor het matchen van coachee en coach

Zorgen voor een goede match tussen coachee en coach is een belangrijke voorwaarde om een coachtraject succesvol te laten verlopen met het gewenste resultaat. In dit hoofdstuk een aantal tips om tot een optimale match te komen. Deze tips gelden in principe voor zowel interne als externe coaches.

- › Zoek en kies een coach met een relevante opleiding en ervaring. Let erop of ze aangesloten zijn bij een beroepsvereniging (zie ook de tabel). Als ze dat niet zijn, let dan extra op algemene voorwaarden en wat een coach heeft omschreven over gevolgde opleidingen (keurmerk of niet), beroepscode, vertrouwelijkheid, klachtenregeling en dergelijke.
- › Zorg dat een intake of kennismaking deel uitmaakt van een coachingstraject. Tijdens een intake wordt de coachvraag van de coachee besproken en licht de coach zijn werkwijze en gehanteerde methodiek toe. Tegelijkertijd wordt dan duidelijk of er sprake is van een 'klik' tussen coach en coachee. Het is belangrijk dat de coachee vertrouwen voelt dat de coach hem kan ondersteunen bij zijn coachvraag. Wanneer dit niet zo is, is het beter om op zoek te gaan naar een andere coach. De coach kan in deze fase zelf ook beoordelen of hij de gevraagde ondersteuning kan bieden. Een goede coach zal aangeven wat hij wel en niet kan bieden en zo nodig doorverwijzen.
- › Vraag om een offerte of voorstel van de coach voor het traject. Hierin zal - naast kosten bij een externe coach - omschreven staan hoe de coach de coachvraag heeft begrepen. Daarnaast zal hij een beeld schetsen van het traject zoals het verwachte aantal gesprekken en de duur. Ook wordt in een offerte vaak genoemd wat van de coachee wordt verwacht om het coachtraject tot een succes te maken. En hoe dit aan het einde geëvalueerd wordt. Bespreek eventuele onduidelijkheden in het voorstel, voordat de opdracht definitief is.

Overzicht beroepsorganisaties voor coaches en aanverwante beroepen

ABvC	Algemene Beroepsvereniging voor Counseling
EMCC	European Mentoring & coaching Council
IAC	International Association of Coaching
ICF	International Coach Federation
LVPW	Landelijke Vereniging Psychosociaal Werkenden
LVSC	Landelijke Vereniging van Supervisoren & Coaches
NAC	Nederlandse Associatie van Counselors
NOBCO	Nederlandse Orde van BeroepsCoaches
NOLOC	Vereniging van loopbaanprofessionals en jobcoaches
NVNLP	Nederlandse Vereniging voor NLP
ST!R	Stichting Registratie
VAC	Vlaamse beroepsAssociatie voor Coaches

Coachend leidinggeven

Het verschil tussen coachen en coachend leidinggeven

In dit document over coachen gaan wij ook in op coachend leidinggeven. Het is al enige tijd een populaire leiderschapsstijl die veel aandacht krijgt in artikelen, boeken en trainingen. Maar wat wordt eronder verstaan? En wat is het verschil met coachen of coach zijn?

Het grote verschil tussen coachen en coachend leidinggeven is de relatie tussen de twee betrokkenen. Een coach heeft geen belang bij het resultaat. Hij wil natuurlijk wel goed werk leveren. Als een coachee zich ontwikkelt, zal dat de coach naar alle waarschijnlijkheid voldoening geven. Hij heeft dan een goed leerproces ingericht. De coach stuurt echter niet en gaat uit van volledige verantwoordelijkheid en eigenaarschap van de coachee. Hij adviseert ook niet, maar stelt juist vragen om de coachee zelf de antwoorden en oplossingen te laten vinden. Zoals de NOBCO-definitie van coachen ook aangeeft, is de relatie tussen coach en coachee gelijkwaardig.

Een leidinggevende is verantwoordelijk voor de resultaten van zijn team. Hij heeft dus direct belang bij de keuzes die zijn medewerkers in hun werk maken. Daarom stuurt hij en oefent hij invloed uit op hen om deze resultaten te bereiken. Er is sprake van een hiërarchische relatie. Een leidinggevende kan daarom niet de coach zijn van zijn medewerkers, zoals al eerder in dit document is benoemd. Als een situatie of een medewerker om coaching vraagt, doet een leidinggevende er goed aan een interne of externe coach in te schakelen.

Wat doet een coachend leidinggevende?

Een coachend leidinggevende zorgt ervoor dat medewerkers het beste uit zichzelf halen en taakvolwassen en zelfstandig hun resultaten behalen. Hij verdiept zich in zijn medewerkers en investeert in hun ontwikkeling.

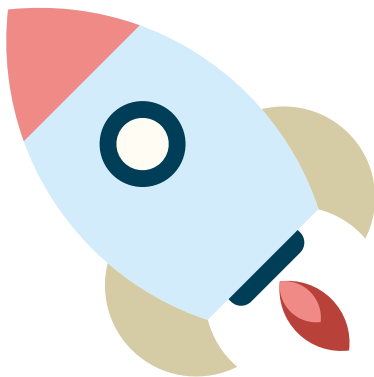
De overeenkomsten met coachen zijn:

- > eigenaarschap en zoveel mogelijk verantwoordelijkheid bij de medewerker;
- > ruimte voor de medewerker om met oplossingen voor problemen te komen; en een ontwikkelingsgerichte benadering.

Een coachend leidinggevende stuurt door zo min mogelijk te sturen. Hij geeft kaders mee of bepaalt die in overleg met zijn medewerker. Vervolgens geeft hij veel ruimte aan zijn medewerkers voor de uitvoering van hun taken.

Hij investeert in de relatie en stimuleert ontwikkeling. Dit betekent dat hij regelmatig de tijd neemt voor dialoog, veel (open) vragen stelt, goed luistert, feedback geeft en vraagt, spiegelt en gesprekken voert over ontwikkeling. Met de aandacht voor de relatie, de dialoog en ontwikkeling, onderscheidt deze stijl zich van de delegerende stijl van leidinggeven, waarbinnen ook veel ruimte wordt gegeven aan de medewerker.

Coachend leidinggeven is niet voor niets populair geworden. Veel professionals gedijen goed bij deze stijl, zeker die uit de jongere generaties. Autonomie, ruimte, ontwikkeling en verbinding zijn belangrijke waarden voor hen. Wanneer professionals de ruimte niet gewend zijn, kan de stijl bij aanvang onwennig aanvoelen of zelfs irriteren. En beginnende professionals kunnen meer sturing of instructie nodig hebben dan deze stijl in de meest pure vorm biedt. Leidinggeven is en blijft maatwerk en is – net als coachen – een vak.



Literatuur en informatiebronnen over coaching

In de boekhandel, bibliotheek en op internet is veel informatie over coachen te vinden. Wij hebben een lijst samengesteld van titels en sites voor verdere verdieping en inspiratie.

Boeken

- > Leren coachen. Basisboek theorie en methode. *Beek, M. van en Tijmes, I.* (2013). Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen.
- > Procesgericht coachen. Praktijkboek voor leidinggevendenden. *Beek, M. van en Tijmes, I.* (2005). Soest: Uitgeverij Nelissen.
- > Onorthodoxe interventies bij coachen. De kunst van het ontregelen. *Brouwer, C.* (2002). Soest: Nelissen.
- > Ik (k)en mijn ikken. *Brugman, K, Budde, J & Collewijn, B.* (2010). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- > Coachen met NLP voor dummies. *Burton, K.* (2016). Amersfoort: BBNC uitgevers.
- > HOE-BOEK voor de coach. tips, modellen en vragen voor werkgerelateerde, individuele coaching. *Crashborn, J. & Buis, E.* (2008). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- > Het grote boek over coachend leidinggeven. *Crasborn, J. & Sevinga, P.* (2011). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- > Provocatief coachen. Plaag je klant de goede kant op. *Dekkers, A. & Galan, K. de.* (2015). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- > Coachende gespreksvoering. *Donders, W.* (2016). Meppel: Boom Uitgevers.
- > Coachen met collega's. Praktijkboek individuele consultatie. *Haan, E. de & Burger, S.* (2017). Assen: Koninklijke Van Gorcum.

- > Oplossingsgericht coachen. *Kim Berg, I. & Szabó, P.* (2006). Zaltbommel: Thema.
- > Aan de slag met teamcoaching. *Lingsma, M.* (2003). Soest: Uitgeverij Nelissen.
- > Werkboek teamcoaching. En nu echt aan de slag. *Lingsma, M., Bolung, M. & Brabander, R. de* (2005). Soest: Uitgeverij Nelissen.
- > Coachen op competentieontwikkeling. *Lingsma, M & Scholten, M.* (2007). Soest: Uitgeverij Nelissen.
- > Help! ik ga coachen. Coach jezelf als coach, basisbeginselen, tips en checklists. *Lingsma, M. & Boers, A.* (2009). Utrecht: Multi Media Coach bv.
- > Speels coachen. *Mulder, L.* (2011). Zaltbommel: Thema.
- > Loopbaangesprekken. Praktijk en theorie van een ervaren loopbaanadviseur. *Spijkerman, R.* (2005). Zaltbommel: Thema.
- > Navigeer je team naar succes. *Spijkerman, R. & Spijkerman, S.* (2016). Amsterdam: Prentice Hal.
- > Succesvol coachen. Coachen: de managementstijl voor betere prestaties van individu en team. *Whitmore, J.* (2010). Amsterdam: Boom/Nelissen.
- > Socratisch coachen voor leidinggevend en HRM. *Veraart, M.* (2012). Amsterdam: Boom/Nelissen.
- > Ik kies voor mijn talent. Wat is talent? Hoe talent ontwikkelen? En wat met waar je echt niet goed in bent? *Dewulf, L.* (2016). Houten: Lannoo Campus.
- > Doen wat werkt. Oplossingsgericht werken, coachen en managen. *Visser, C.* (2009). Culemborg: Van Duuren Management, Culemborg

Websites

- | | |
|------------------------------|---------------------------------------|
| > Tvc.nl | Tijdschrift voor coaching |
| > Professioneelbegeleiden.nl | Professioneel begeleiden |
| > Nobco.nl | Nederlandse orde van beroepscoaches |
| > Coaching.startpagina.nl | Een verzameling weblinks over coachen |

Tot slot

Wil je na het lezen van deze whitepaper meer informatie over coaching binnen de veiligheidsregio's en onze activiteiten op dit vlak? Neem dan contact op via atlv@ifv.nl of 026 355 2934. Wij geven dan telefonisch informatie of maken een afspraak.

Voetnoten

- 1 <https://www.nobco.nl/pagina/wat-is-coaching>
- 2 *Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E.* (2013). Wat is coaching en werkt het? Tijdschrift voor Coaching, 2013, nr. 3, p. 96-100.
- 3 *Van Yperen, N.W., Voogd, M. & Heesink, J.A.M* (2015). Effectiviteit van supervisie en coaching. Tijdschrift voor Begeleidingskunde 4 (2), p. 2-12.
- 4 Onderzoek door hoogleraren prof. dr. *E. de Haan* en prof. dr. *Y. Burger* van de Vrije Universiteit, in samenwerking met de Ashridge Business School, gestart in 2014.
- 5 De NOBCO en ook andere beroepsorganisaties werken met beroepscodes. Raadpleeg daarvoor hun websites.
- 6 *van der Pol, I.G.M.* (2012). Op weg naar legitimering van het beroep. Wat maakt coachen tot een professie. Tijdschrift voor Coaching 2012, nr. 2.
- 7 Vanaf 2019 wordt een gecombineerde levensstijlinterventie vergoed vanuit het basispakket. Dit richt zich vooral op het terugdringen van overgewicht onder begeleiding. Hiermee wordt onderkend dat begeleiding en coaching bij een preventieve aanpak van gezondheid en vitaliteit toegevoegde waarde heeft.
- 8 Stichting Registratie, kortweg StiR, is een onafhankelijke stichting die de beroepsregistraties en registers beheert van supervisors, coaches en overige professioneel begeleiders. StiR is daarmee een onafhankelijk keurmerk voor professioneel begeleiders in Nederland.

Instituut Fysieke Veiligheid

Het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) draagt bij aan een veilige samenleving door het versterken van de veiligheidsregio's en hun veiligheidspartners bij het professionaliseren van hun taken. Wij ontwikkelen en delen relevante kennis, wij hebben expertise voor het verwerven en beheren van gemeenschappelijk materieel, wij bieden dienstverlening op het gebied van informatievoorziening en wij adviseren de betrokken besturen. Ons motto hierbij is: signaleren en verbinden.

Het IFV is ook de partner voor veiligheidsregio's op het gebied van HR, talent- en leiderschapsontwikkeling. Leidinggevenden en medewerkers kunnen bij ons terecht voor producten en diensten binnen de volgende aandachtsgebieden:

- > inzetbaarheid en vitaliteit
- > organiseren en veranderen
- > samenwerken en beïnvloeden
- > leren en ontwikkelen.



Instituut Fysieke Veiligheid
Postbus 7010
6801 HA Arnhem
Kemperbergerweg 783, Arnhem
www.ifv.nl
info@ifv.nl
026 355 24 00