

## Inhoudsopgave

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| WAT IS COACHING.....                                            | 2  |
| GOUDEN REGELS VOOR EFFECTIEF COACHEN.....                       | 4  |
| MEER ACHTERGRONDINFORMATIE COACHEN.....                         | 5  |
| IJSBERGMODEL MCLELLAND: .....                                   | 13 |
| LEERSTIJLEN (model KOLB): .....                                 | 15 |
| TEAMROLLEN (Model Belbin) .....                                 | 17 |
| DOCN gedragsmodel .....                                         | 20 |
| VRAGEN STELLEN.....                                             | 32 |
| LUISTEREN, SAMENVATTEN, DOORVRAGEN .....                        | 34 |
| FEEDBACK.....                                                   | 36 |
| TIPS VOOR EFFECTIEVE FEEDBACK (bron Psychologie Magazine) ..... | 37 |
| CHECKLISTS.....                                                 | 39 |
| TIPS OMGAAN MET WEERSTAND.....                                  | 41 |
| AFWEER: .....                                                   | 42 |

## WAT IS COACHING.

### Cases:

*\* 1. Bij de nieuwe medewerker gaat het erom dat hij ondersteuning krijgt in het zich eigen maken van de nieuwe functie, dat hij groeit in zijn nieuwe rol en zijn kwaliteiten daarin ontwikkelt.*

*\* 2. De docent wil zicht krijgen op hoe zij precies de inzet van computers integreert in haar dagelijks lesgeven. Wat belemmert haar om haar kwaliteiten goed te presenteren en hoe kan zij dat beter doen?*

*\* 3. De overwerkte leerkracht wil er zicht op krijgen hoe het gekomen is dat hij over zijn eigen fysieke en mentale grenzen heen ging en hij wil bereiken dat hij goed voor zichzelf zorgt en goed in zijn werk presteert.*

### Wat maakt dat deze begeleiding coaching is?

We spreken van coaching als in de doelen en de werkwijze het volgende centraal staat.

- Het gaat om het methodisch ontwikkelen van iemands potentiële kwaliteiten, zodat hij zo goed mogelijk presteert;
- De focus is gericht op de persoon en op het realiseren van doelen;
- Het leren en handelen worden bevorderd;
- Het gaat om concrete resultaten in houding, kennis en vaardigheden, om competenties;
- Er is een dialoog over plezier en problemen binnen het beroep;
- Er wordt gewerkt aan en vanuit bewustzijn en verantwoordelijkheid van de gecoachte van de eigen werksituatie
- De methode wordt bewust en gedurende een bepaalde tijd doelgericht toegepast

Het zogenaamde Human resource denken stelt dat de medewerkers het belangrijkste kapitaal van een organisatie zijn. Het is dus zaak goed te zorgen voor de ontwikkeling van kwaliteiten van mensen.

De samenleving en organisaties zijn voortdurend in beweging. Daarom is het van belang dat medewerkers leren van wat zich voordoet en in staat zijn om nieuwe handelwijzen uit te proberen.

Van mensen wordt gevraagd zich steeds te ontwikkelen op het gebied van kennis, houding en vaardigheden. Evident is ook dat er veel gevraagd wordt van mensen omdat zij verantwoordelijk en zelfstandig (willen) zijn en er zelfs, soms alleen voor staan.

Coaching is in deze context een adequate begeleidingsvorm, omdat het past bij zelfstandig functioneren. Bij coaching gaat het om leren en handelen. Bij coaching gaat het om de persoon van de gecoachte en om het concrete resultaat voor de persoon zelf en voor de organisatie.

De drie voorbeelden (cases) die in de inleiding genoemd zijn, illustreren ieder een verschillend soort van coaching:

- 1) Bij de nieuwe medewerker is de coaching gericht op het **uitoefenen** van de functie. Wij noemen dit **functiegerichte coaching**
- 2) Bij de docent gaat het vooral om de **manier** waarop zij haar functie uitoefent. Wij typeren dit als **procesgerichte coaching**.
- 3) De leerkracht is vooral gericht op de **context** waarin de functie word uitgeoefend. Vandaar de naam **contextgerichte coaching**.

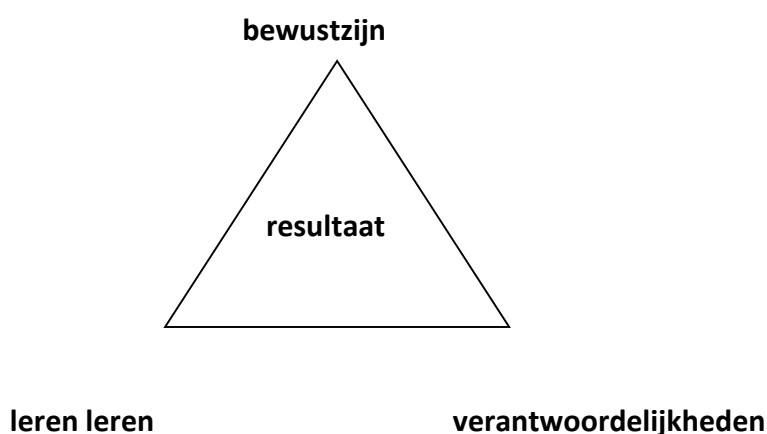
Het specifieke van coaching is:

1. Dat bij coaching gewerkt wordt vanuit *bewustzijn* en eigen verantwoordelijkheden
2. Dat *leren en handelen* een belangrijke plaats innemen en
3. Dat het gaat om de *persoon* van de gecoachte (en zijn leerproces) en om het resultaat.

Coaching slaat een brug tussen de ontwikkeling van de medewerker en de doelstellingen van de organisatie.

De coaching gaat niet alleen om het resultaat, maar ook om het *leerproces*. Dat wil zeggen dat de gecoachte leert leren en dus na de coaching kan benoemen op welke wijze hij bij het resultaat terecht is gekomen. Als hij dat kan, is hij ook in staat zelfstandig een (soortgelijk) resultaat te behalen.

**Model(en) voor coaching:**



## GOUDEN REGELS VOOR EFFECTIEF COACHEN

### **1 Duidelijke leerdoelen**

De coach en gecoachte gebruiken de eerste bijeenkomst om samen het doel te bepalen. Ze maken een stappenplan met leerdoelen, leerresultaten en planning.

### **2 De juiste 'klik'**

Het moet klikken tussen de gesprekspartners. Coach en gecoachte moeten elkaar respecteren en elkaars meerwaarde zien. Springt er geen enkel vonkje over? Dan is het beter te zoeken naar een betere match.

### **3 Regelmaat**

Het rendement van coaching staat of valt met regelmaat: geregelde bijeenkomsten en tussentijds de gelegenheid om het geleerde in de praktijk te brengen. Tijdens de sessies vindt terugkoppeling plaats en worden vervolgacties uitgezet.

### **4 Veilig leerklimaat**

Bij coaching komen vaak persoonlijke thema's aan de orde. Belangrijk is dat deze onderwerpen in een sfeer van veiligheid en vertrouwen kunnen worden besproken. Een veilig leerklimaat betekent ook dat de opdrachtgever (bijvoorbeeld de baas van de gecoachte) slechts over de hoofdlijnen van het coaching traject wordt geïnformeerd.

### **5 Gestructureerde sessies**

Een goed coaching gesprek scheelt uren werk. Voorwaarde is wel dat in de coaching sessie via een duidelijke structuur wordt gewerkt. Het stappenplan voor coaching omvat vier fasen: doel - actuele situatie – opties - conclusie

### **6 Vragen stellen (LSD)**

Een goede coach vraágt en vraagt dóór. Hij of zij geeft geen instructies, dwingende adviezen of richtinggevende suggesties maar stelt vragen om een maximaal effect te bereiken. De antwoorden leiden tot meer begrip, een hogere motivatie en een beter leerrendement.

### **7 Resultaten evalueren**

Hebben de inzichten die worden opgedaan in de coaching sessies effect in de dagelijkse (werk)praktijk? Die vraag moet steeds centraal staan. Coaching is een middel, geen doel op zich. Coach en gecoachte moeten zich voortdurend rekenschap geven van bereikte en nog te behalen resultaten.

## MEER ACHTERGRONDINFORMATIE COACHEN

Bron: Coaching in het primair onderwijs; drs Y Visser, CPS; Hoofdstuk 4

### 1.1 Inleiding

Het woord coaching duikt tegenwoordig met de regelmaat van de klok op en wordt voor vele activiteiten gebruikt; helaas soms ook voor activiteiten die niet eens op coaching lijken. Dit komt waarschijnlijk door het verband dat vaak gelegd wordt met het beeld dat er bestaat van de sportcoach. We zien bijvoorbeeld op de tv de voetbalcoach die langs de zijlijn staat te roepen wat zijn spelers moeten doen.

Dit is niet de wijze waarop wij coaching zien. Hoe coaching door ons wel wordt gezien, staat beschreven in paragraaf 1.2.

In paragraaf 1.3. wordt het doel van coaching beschreven. Paragraaf 1.4 gaat in op de uitgangspunten van coaching en in paragraaf 1.5 wordt een aantal effecten van coaching genoemd, zoals die in diverse onderzoeken naar voren zijn gekomen. Ten slotte wordt in paragraaf 1.6 geanticipeerd op mogelijke bezwaren tegen coaching.

### 1.2 Wat is coaching?

Coaching is geen adviseren, mentoring of onderwijzen. Adviezen zijn goed bedoeld, maar sluiten niet altijd aan bij de werkwijze en situatie van de betreffende leerkracht. Hiermee willen we niet zeggen dat de coach geen adviezen kan geven aan de leerkracht. Uiteraard kan dit heel zinvol zijn, vooral wanneer de leerkracht te weinig kennis of ervaring heeft om bepaalde alternatieven zelf te bedenken.

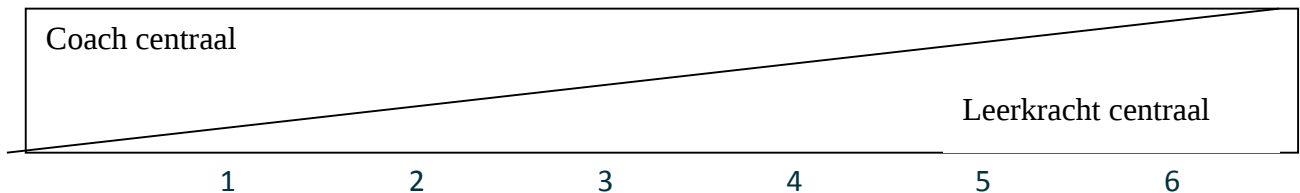
Bij coaching wordt de leerkracht door allerlei vragen geprikkeld zelf met ideeën te komen, zodat hij degene is die actief nadenkt, leert en zichzelf ontwikkelt. Het onderscheid tussen coaching en mentoring of advisering is als volgt te verduidelijken (MacLennan, 1995):

*Een mentor is iemand om van te leren: een putting-in activiteit;  
Een coach is iemand om mee te leren: pulling-out activiteit.*

Een mentor of adviseur biedt zich als het ware aan als een informatiebron. Hij heeft veel kennis en vaardigheden, die hij door middel van tips en instructies overdraagt. In de Engelstalige literatuur wordt mentoring ook wel beschreven als een putting-in activiteit.

Coaching daarentegen kunnen we beschouwen als een pulling-out activiteit. Een coach spreekt de leerkracht expliciet aan op zijn eigen professionaliteit en probeert meer uit de leerkracht te halen. Met een mentor over het werk praten of hem aan het werk zien, kan voor goede ideeën zorgen. Coaching zorgt ervoor dat deze ideeën door de leerkracht op zijn eigen manier in de praktijk worden gebracht.

Het hierboven gemaakte onderscheid is in theorie duidelijk. In de praktijk zien we dat deze twee begeleidingsvormen geleidelijk in elkaar overlopen. Dit kan met behulp van een continuüm worden weergegeven:



Wanneer de cijfers onder het schema worden ingevuld naar vormen van begeleiding, krijgen we de volgende indeling:

1. Overnemen: de coach weet welk onderwijsgedrag voor de leerkracht het effectiefst is en legt uit hoe, wat en wanneer de leerkracht moet doen.
2. Adviseren: de coach geeft op basis van zijn deskundigheid aanbevelingen voor wat de leerkracht zou kunnen doen.
3. Aanvullen: de coach luistert naar de mogelijke oplossingen van de leerkracht en geeft hierbij nog wat extra aandachtspunten en ideeën, zodat de oplossing van de leerkracht (nog) meer effect heeft.
4. Verhelderen: de coach uit veronderstellingen die ten grondslag kunnen liggen aan problemen en ideeën van de leerkracht, zodat de leerkracht meer inzicht krijgt en zijn bewustzijn wordt vergroot.
5. Spiegelen: de coach koppelt de ideeën van de leerkracht terug en stelt allerlei vragen, zodat de leerkracht zelf tot een groter inzicht en bewustzijn komt.
6. Beschikbaar zijn: de coach maakt duidelijk dat hij beschikbaar is om de leerkracht te ondersteunen als hij daar behoefte aan heeft.

Welke vorm van begeleiding wanneer het effectiefst is, is van veel factoren afhankelijk. De ene keer zal een aantal concrete adviezen worden gegeven, zodat het knelpunt zo snel mogelijk wordt opgelost. De andere keer wordt de leerkracht gestimuleerd zelf met oplossingen te komen en zal de coach veel meer 'spiegelend' begeleiden. Wanneer in het boek over coaching wordt gesproken, hebben we het echter vooral over de begeleidingsvormen 4 en 5. Coaching wordt dan ook als volgt gedefinieerd:

Coaching is een vorm van directe begeleiding om het functioneren van de leerkracht te optimaliseren door middel van voortdurende zelfreflectie op het eigen professioneel handelen.

### 1.3 Het doel van coaching

Zoals in de definitie staat vermeld, is het doel van coaching het optimaliseren van het functioneren van de leerkracht. Welk gedrag op welk moment 'optimaal' is, is altijd afhankelijk van de situatie. Het is in ons vak niet mogelijk om bijvoorbeeld te stellen dat een leerkracht, wanneer een leerling gedrag X vertoont, altijd met gedrag Y moet reageren. Er zijn veel factoren die dergelijke interacties beïnvloeden: elke leerling, elke situatie en elke leerkracht is anders.

Een optimaal functionerende leerkracht is dus een leerkracht die in staat is zelf te bepalen wat wanneer effectief is; iemand die zijn eigen handelen kan sturen. Dit is het directe doel van coaching. Door coaching wordt zelfsturing op gang gebracht en verder ontwikkeld. Uiteraard heeft dit weer tot doel het welbevinden en de resultaten van de leerlingen te verhogen op zowel cognitief, sociaalaffectief als psychomotorisch gebied.

- Daarnaast heeft coaching nog een aantal nevendoelen:  
Het doorbreken van het isolement van de leerkracht. Het werk van de leerkracht vindt vaak geïsoleerd plaats. Als hij de deur van de klas achter zich dicht trekt, staat hij er alleen voor. Enerzijds is dit de charme van het beroep: je bent een professional en je neemt je eigen beslissingen tijdens je werk. Anderzijds kan het isolement een barrière vormen voor verbetering van het onderwijs. Je kunt als team bijvoorbeeld afspraken maken over bepaalde zaken die de leerkracht in moet voeren in zijn klas. Wanneer er niemand is die vervolgens komt kijken hoe de leerkracht dit doet, is de kans groot dat dergelijke afspraken bij de deur van het lokaal blijven steken. Hiermee komen we terecht bij het tweede nevendoel.
- Het bevorderen van transfer van vernieuwingen. Sinds Joyce & Showers (1995) coaching als een wezenlijk component van effectieve scholingen training hebben beschreven, is de belangstelling voor coaching enorm toegenomen. Uit hun onderzoek bleek dat transfer van het geleerde pas optreedt, als er coaching wordt gegeven. Effectieve (na)scholing omvat volgens hen daarom de volgende onderdelen:
  1. het aanbieden van de theorie die ten grondslag ligt aan de nieuwe onderwijsvaardigheden;
  2. demonstreren en modelleren van de nieuwe vaardigheden;
  3. oefenen in praktijksituaties (simulaties);
  4. feedback geven;
  5. coaching om de toepassing van het geleerde in de echte, dagelijkse praktijk te bevorderen.
- Het werken aan gedeeld vakmanschap van coach en leerkracht: door samen regelmatig te reflecteren op het onderwijsgedrag van de leerkracht, ontstaat een gemeenschappelijk begrippenkader (Linie, 1982). De coach en leerkracht delen hun kennis en inzichten, waardoor een gedeeld vakmanschap en een gedeelde visie op goed onderwijs kunnen ontstaan. Gezamenlijk worden normen en waarden ontwikkeld, waarin de voortdurende verbetering van het onderwijs centraal staat.

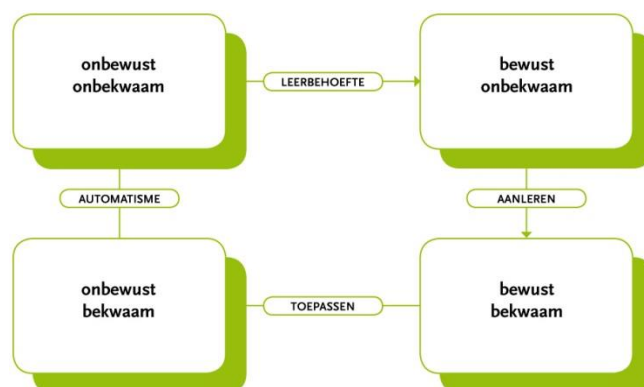
- De olievlekwerking van de gecoachte leerkracht: een ander mogelijk neveneffect is de zogenaamde olievlekwerking. Wanneer een collega gecoacht wordt en hier enthousiast over is, zal hij deze ervaringen willen delen met het team. Dit bevordert een positief en open onderwijsklimaat. Wanneer zo'n leerkracht zijn leer- ervaringen structureel tijdens bijvoorbeeld teamoverleg bespreekt, kan coaching een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het onderwijs in de gehele school.

## Coaching en het vergroten van het bewustzijn

Bij coaching gaat het niet zozeer om het oplossen van een probleem door bijvoorbeeld concrete kennis over te dragen, maar veel meer om de leerkracht te leren hoe hij zo'n probleem op een doelmatige manier kan aanpakken. We zouden kunnen spreken van 'leren leren' op leerkrachtniveau.

Een leerkracht die zijn eigen gedrag kan sturen, denkt na over zijn onderwijs; is zich bewust van wat er om hem heen gebeurt. Deze fasen van bewustzijn kunnen we verduidelijken met het schema van de vier fasen in een leerproces

### Het leren van bekwaamheid:



De eerste fase is *onbewust onbekwaam*. De leerkracht kan iets niet of doet iets fout, maar weet dat niet van zichzelf. Op een gegeven moment begint hij zich dit te realiseren. Dan gaat hij over naar de tweede fase: *bewust onbekwaam*. Dit is een cruciale fase in het coaching proces. Pas wanneer de leerkracht zich bewust is van het feit dat hij bepaalde vaardigheden of kennis niet beheerst, ziet hij de noodzaak van het leren in. In de derde fase van het leerproces is de leerkracht bewust bekwaam in nieuwe vaardigheden of kennis. Kenmerkend hierbij zijn de trots en blijdschap van de leerkracht. Ten slotte verdwijnt het leerproces rondom bepaalde kennis of vaardigheden naar de achtergrond en bevindt de leerkracht zich in de vierde fase: *onbewust bekwaam*. Het voordeel van deze fase is dat je tijd en ruimte over hebt om weer iets nieuws te leren. Het nadeel is dat het geleerde ondoordacht toegepast gaat worden, waardoor het ineffectief kan worden. Met andere woorden: het gevaar bestaat dat de leerkracht van onbewust bekwaam vervalt in onbewust onbekwaam. Dit is een van de redenen waarom het ook voor ervaren leerkrachten goed is om gecoacht te worden.

## 1.4 Uitgangspunten van coaching

In de inleiding is coaching beschreven als een pulling-out activiteit. Dit brengt impliciet nogal wat uitgangspunten van coaching met zich mee.

Coaching gaat uit van de leerkracht als professional. De coach heeft vertrouwen in de capaciteiten van de leerkracht en laat dit merken. Het effect hiervan is bekend onder de naam 'self-fulfilling prophecy'.

1. Coaching gaat uit van wat goed gaat. En er gaat altijd wel iets goed. (Een muzikles kan bijvoorbeeld uitlopen in een chaos, de leerkracht had echter zijn les didactisch goed opgezet en gaf verschillende kinderen positieve aandacht.) Door het goede te versterken groeit het zelfvertrouwen van de leerkracht, waardoor zijn inbreng in coachingsgesprekken groter wordt.
2. Coaching gaat uit van gelijkwaardigheid. De inbreng van de leerkracht is minstens even waardevol als, zo niet waardevoller dan die van de coach. Let wel, gelijkwaardigheid is niet hetzelfde als gelijkheid.
3. Coaching gaat uit van de werkelijkheid van de leerkracht. Juist het aansluiten bij de realiteit van de leerkracht maakt coaching zo succesvol. Wat vindt de leerkracht belangrijk, welke routines heeft hij in zijn dagelijks handelen al opgebouwd en welke problemen ondervindt hij?
4. Coaching is een vorm van ondersteuning. Wanneer het vorige uitgangspunt goed wordt nageleefd, staan de leerkracht en zijn praktijk centraal. De coach heeft niet de intentie zijn eigen ideeën over goed onderwijs door te drukken. Coaching is daarmee gericht op de behoeften van de leerkracht.
5. Coaching gaat uit van concrete doelen. Eenvoudig gezegd zijn er altijd een huidige situatie en een gewenste situatie. Waar het bij coaching om gaat, is de gewenste situatie vertalen in concrete, haalbare doelen. Idealiter zijn deze doelen 'smart' geformuleerd:
  - Specifiek,
  - Meetbaar,
  - Acceptabel,
  - Realistisch,
  - Tijdsgebonden.
6. Coaching vindt plaats op basis van vrijwilligheid. Wanneer de leerkracht gedwongen wordt om zich te laten coachen, kan de coach er beter niet aan beginnen. Zonder actieve inbreng van de leerkracht is er namelijk geen sprake van coaching.
7. De coachingsgesprekken vinden in principe in een één-op-één relatie plaats. In Engelstalige literatuur noemen ze dit zo treffend 'eyeball-to-eyeball conversation'. Coaching kan ook op

teamniveau gevolgen hebben. In dat geval worden de coaching ervaringen en de leereffecten in teamverband besproken.

8. De gesprekken tussen de coach en de leerkracht zijn vertrouwelijk. De leerkracht weet dat alles wat hij zegt als vertrouwelijke informatie wordt behandeld.
9. Coaching is een cyclisch proces. Om coaching handen en voeten te geven, is het in een model gegoten dat uit drie fasen bestaat:
  1. het voorgesprek,
  2. de observatie in de klas,
  3. het nagesprek.

Deze fasen volgen elkaar op in een cyclus. In het voorgesprek wordt de vraag van de leerkracht geconcretiseerd en wordt een actieplan opgesteld. Tijdens de observatie kijkt de coach hoe het actieplan in de praktijk wordt gebracht. In het nagesprek wordt vervolgens op basis van zelfreflectie en feedback met behulp van de observatiegegevens het actieplan geëvalueerd. Er wordt gekeken naar wat goed ging en wat beter kan. De punten die beter zouden kunnen, worden geconcretiseerd in een nieuw actieplan, waarmee het nagesprek vanzelfsprekend overvloeit in het voorgesprek. In de praktijk blijkt dat de fasen vaak automatisch in elkaar overlopen en verschillende malen doorlopen worden.

### 1.5 Effecten van coaching

In de Verenigde Staten zijn in de jaren '90 enkele kwalitatieve onderzoeken verschenen naar de effecten op leerkrachtgedrag. Enkele studies hebben voor de hand liggende resultaten getoond. Hoe meer afspraken er gemaakt worden op het gebied van coaching, hoe hoger de opbrengsten zijn voor de leerkracht. Bevindingen geven aan dat deze opbrengsten het hoogst zijn wanneer er minstens zes of zeven keer per jaar gecoacht wordt. In een evaluatieonderzoek naar de effecten van een trainingsprogramma voor het coachen van beginnende leerkrachten (De Laat & Sta- ring, 1997) worden de effecten van coaching in een tabel weergegeven op drie gebieden:

- de effecten van coaching op de instructie in de klas;
- de effecten van coaching op de cognitieve ontwikkeling van de leerkracht;
- de effecten van coaching op de relatie met collega's.

In Nederland is onderzoek gedaan naar coaching als transfer bevorderende maatregel bij het teamgerichte nascholingsprogramma 'Effectieve instructie en doelmatig klassenmanagement voor leerkrachten in combinatieklassen' door Roelofs (1993) en Roelofs, Veenman en Raemaekers (1991). Hierbij werd significant aangetoond dat bij gecoachte leerkrachten de instructie beter georganiseerd werd en dat de omgang met de leerlingen was verbeterd.

De effecten van coaching op het niveau van de leerlingen zijn erg schaars. Dit komt onder andere doordat het causale verband tussen coaching, leerkrachtgedrag en uiteindelijk leerling-gedrag moeilijk is aan te tonen.

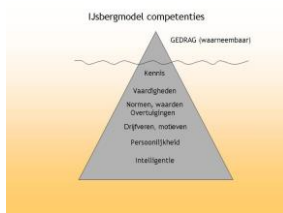
## 1.6 Obstakels overwinnen

In de praktijk zie je vaak dat vooral geadviseerd wordt in plaats van gecoacht, terwijl iedereen het belang en effect van coaching wel inziet. Er moeten dus obstakels zijn die het coachen in de weg staan. Een aantal van de obstakels die dan naar voren kunnen worden gebracht zijn:

1. Het kost te veel tijd.' We willen dit obstakel absoluut niet onder de tafel schuiven, want onderwijs is keihard werken. Coaching kost in het begin veel tijd. Hierdoor zal het effectiever lijken om de leerkracht snel te zeggen hoe hij iets aan moet pakken. Maar wat als de leerkracht blijft komen en een ander steeds brandjes moet blijven blussen? Dit kost net zo goed tijd, die op de lange termijn weinig oplevert. Die tijd had ook geïnvesteerd kunnen worden in coaching, waardoor een leerkracht uitgroeit tot een professional die zijn handelen bewust kan sturen.
2. 'De leerkracht verwacht dat ik met concrete adviezen kom.' Dit is inderdaad dikwijls het geval. Als coach word je gewenst of ongewenst in de positie van deskundige geduwd. Maar als u dit herkent, herkent u ook de vele 'ja-maar' reacties op uw goed bedoelde adviezen, of leerkrachten die instemmen met uw advies en er vervolgens weinig mee (kunnen) doen. Dat de leerkracht de coach in de positie van deskundige duwt, is vaak het gevolg van een jarenlange traditie waarin de begeleider zich inderdaad als deskundige opstelde. In feite zijn we ons hele leven al zo opgevoed: de meester is degene die het juiste antwoord weet. Coaching is dus nogal een omslag. Bespreek deze omslag altijd met de leerkracht. Leg uit wat de insteek bij het begeleidingsgesprek is en vraag of de leerkracht samen met u dit nieuwe pad wil bewandelen.
3. 'Ik wil wel, maar ik weet niet hoe.' Gelukkig is deze vraag met het in de praktijk brengen van dit boek al half opgelost. Coaching is echter een vaardigheid en vaardigheden leer je alleen goed beheersen door het te doen. Een veilige oefening is als coach te beginnen met jezelf te coachen. Stel bijvoorbeeld eens de vragen die u aan de leerkracht zou willen stellen.
4. 'Ik wil wel, maar de leerkracht wil niet.' Wanneer de leerkracht echt niet wil, kan er inderdaad beter niet gecoacht worden. Probeer dan een andere leerkracht uit hetzelfde team wel te coachen, zodat de olievlekwerking kan ontstaan. Overigens hebben mensen bijna altijd weerstand tegen veranderingen. Leg daarom goed uit wat u anders gaat doen en waarom u dat doet.
5. 'Het lijkt me zo'n soft gedoe.' Niets is minder waar. Bij coaching worden altijd concrete afspraken gemaakt over wat de leerkracht wat, hoe en wanneer gaat doen. Dit wordt vastgelegd, zodat er zwart op wit staat wat de coach en leerkracht van elkaar kunnen verwachten. Hier kunnen/moeten beide partijen elkaar op aanspreken.

### **1.7 Tot slot**

Door de leerkracht te coachen wordt zijn functioneren geoptimaliseerd. De coach prikkelt de leerkracht met allerlei vragen, zodat hij zelf met oplossingen komt. De leerkracht heeft een actieve rol in het coaching proces.



## IJSBERGMODEL MCLELLAND:

Bekwaamheid wordt vaak in beeld gebracht als een **ijsberg**. Boven de waterlijn (zichtbaar) zien we gedrag en onder de waterlijn (onzichtbaar) kennis, vaardigheden, normen, waarden, overtuigingen, motieven, persoonlijkheid, intelligentie.

Verdiepingsvragen voor boven en onder de waterlijn:

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kennis            | <p>Weet je genoeg?</p> <p>Weet je genoeg om te kunnen handelen?</p> <p>Weet je wat je moet doen?</p> <p>Heb je genoeg informatie?</p> <p>Waar kun je eventueel meer kennis vandaan halen?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Gedrag            | <p>Kun je het?</p> <p>Wat ga je doen?</p> <p>Zijn je handelingen effectief?</p> <p>Heb je de mogelijkheden om het uit te voeren?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Overtuigingen     | <p>Wat maakt dat je zo denkt?</p> <p>Wat levert het je op om zo te denken?</p> <p>Wat maakt dat je die overtuiging niet los wil laten?</p> <p>Wat zou het je kunnen opleveren om hier anders naar te gaan kijken?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Normen en waarden | <p>Vind jij dat het hoort, vind jij dit gepast?</p> <p>Past dit bij jouw rol?</p> <p>Wanneer ben je teleurgesteld?</p> <p>Welke rol vind jij dat je moet spelen?</p> <p>Wat vind jij erg belangrijk in de samenwerking met elkaar?</p> <p>Hoe wil jij zelf behandeld worden?</p> <p>Waarover kun jij je heel erg kwaad maken?</p> <p>Stel dat ..., hoe reageer je dan?</p> <p>Hoe ver kan een wederpartij gaan bij jou?</p> <p>Wat zoek je in collega's</p> <p>Wat blokkeert je?</p> |
| Persoonlijkheid   | <p>Is dit een patroon bij jou?</p> <p>Is dit een automatische reactie?</p> <p>Waar sta je voor?</p> <p>Hoe denk je over ...; hoe zie jij ...; hoe kijk jij naar ...?</p> <p>Wat is jouw mening over?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Motieven          | <p>Haal je er nu energie uit?</p> <p>Wat wil je écht?</p> <p>Waar geniet je van?</p> <p>Wat wil je het liefst doen?</p> <p>Wat drijft jou?</p> <p>Waar ga je voor?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Ontwerp en uitvoering:  
Annelies Heijl trainer/coach ABZHW-Lucas Onderwijs

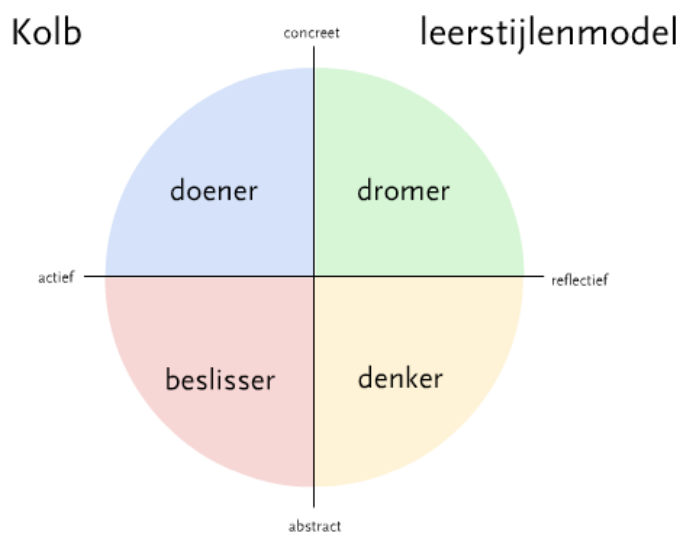
|  |                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Wat motiveert jou?</p> <p>Wat vind je belangrijk in je werk, in je leven?</p> <p>Waar zie je jezelf over vijf of tien jaar?</p> <p>Wat geeft je plezier en voldoening in je werk?</p> <p>Hoe is het voor jou om ...?</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Uit 'Coachen op competentieontwikkeling' van Lingsma en Scholten

## Persoonlijkheden

### LEERSTIJLEN (model KOLB):

Leren is een cyclisch proces. Een bruikbaar model is het leermodel van Kolb.



#### Vier leerstijlen van Kolb

Kolb ontdekte dat mensen geneigd zijn vooral hun favoriete leerfase te ontwikkelen. Elk mens heeft een voorkeur om bij het leren te starten in een bepaalde fase in de leercyclus.

Het leerproces is een cyclisch proces van vier fasen die idealiter altijd in dezelfde volgorde (maar niet altijd vanuit hetzelfde beginpunt) worden doorlopen. Mensen hebben echter voorkeuren voor bepaalde fasen uit die cyclus: ze beginnen bij voorkeur in één bepaalde fase of besteden er de meeste tijd aan.

Een mathematicus bijvoorbeeld zal veel tijd besteden aan abstracte begripsvorming, terwijl een bedrijfsleider zich eerder zal richten op het in de praktijk toetsen van ideeën.

| Leerstijl                | Kernwoorden                               | Leert het beste van...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doener<br>Accomoderen    | Wat is er nieuw? Ik ben in voor alles in. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• directe ervaring, dingen doen</li> <li>• nieuwe ervaringen, het oplossen van problemen</li> <li>• in het diepe gegooid worden met een uitdagende taak</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Bezinner<br>Divergeren   | Ik wil hier graag even over nadenken      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• activiteiten waar ze de tijd krijgen/gestimuleerd worden (achteraf) na te denken over acties</li> <li>• als de mogelijkheid wordt geboden eerst na te denken en dan pas te doen</li> <li>• beslissingen nemen zonder limieten en tijdsduur</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| Denker<br>Assimileren    | Hoe is dat met elkaar gerelateerd?        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestructureerde situaties met duidelijke doelstellingen (congressen, colleges, boeken)</li> <li>• als ze de tijd krijgen om relaties te kunnen leggen met kennis die ze al hebben</li> <li>• situaties waar ze intellectueel uitgedaagd worden</li> <li>• de kans krijgen vragen te stellen en de basismethodologie, logica etc. te achterhalen</li> <li>• theoretische concepten, modellen en systemen</li> </ul> |
| Beslisser<br>Convergeren | Hoe kan ik dit toepassen in de praktijk?  | activiteiten waar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• een duidelijk verband is tussen leren en werken</li> <li>• ze zich kunnen richten op praktische zaken</li> <li>• ze technieken worden getoond met duidelijke praktische voorbeelden</li> <li>• ze de kans krijgen dingen uit te proberen en te oefenen onder begeleiding van een expert</li> </ul>                                                                                              |

## TEAMROLLEN (Model Belbin)

### Teamrollen

Een team is een groep mensen (hoogstens 12) die op een gecoördineerde manier samenwerken aan een gemeenschappelijk doel. Een teamrol is een gedragspatroon dat kenmerkend is voor de interactie tussen een teamlid en de andere teamleden.

### Samenwerken in teams

Voor effectieve samenwerking moet er voldaan zijn aan 4 voorwaarden: duidelijke doelen, open communicatie, verantwoordelijkheidsbesef en een goede taak- en rolverdeling

Voordat we dieper in de teamrollen duiken, is het goed om het samenwerken in teams in iets breder verband te bekijken. Er is sprake van effectieve samenwerking als resultaten op een goede manier worden bereikt. Daarvoor moet er voldaan zijn aan de volgende voorwaarden:

- **duidelijke doelen**
- **open communicatie, duidelijke werkafspraken en een goede cultuur**
- **teamleden die zich verantwoordelijk voelen voor het bereiken van de doelen**
- **een effectieve en efficiënte taak- en rolverdeling.**

#### 1. Duidelijke doelen

Om een succesvol team te zijn, moet je met elkaar weten wat je doel is. Wat is er klaar als het klaar is? Wat heb je samen bereikt? Soms is dat doel een meetbaar of tastbaar resultaat. Een nieuw ontwerp voor een computerspel of een nieuwe kantine voor de voetbalvereniging.

Soms is je teamprestatie minder goed meetbaar. Een managementteam bijvoorbeeld. Een MT beschikt lang niet altijd over duidelijke doelen. Laat staan dat die doelen direct tastbaar zijn. Juist dan is het belangrijk om vast te stellen waar je de samenwerking op kunt beoordelen. Een managementteam zou bijvoorbeeld omzetdoelen kunnen vastleggen of financiële resultaten. Let wel op met wat je afsprekt: veel doelen die een managementteam afsprekt zijn géén teamresultaten. En nu we het er toch over hebben: veel managementteams zijn ook helemaal geen teams! Er is geen gemeenschappelijk doel. Ze werken niet samen. En er is geen coördinatie.

#### 2. Open communicatie, duidelijke werkafspraken en een goede cultuur

Voor samenwerking is het niet noodzakelijk dat je beste vriendjes bent. Het is wel belangrijk dat je elkaar kunt aanspreken, dat duidelijk is wat er goed gaat en wat er minder goed gaat. En dat er een taakverdeling. Als het team goed op elkaar is ingespeeld, zijn voor dit alles soms nauwelijks woorden nodig. Toch is praten wel belangrijk. Een succesvol team maakt vooraf duidelijke afspraken en praat na afloop de gang van zaken door. En vaak communiceert men intensief tijdens de werkzaamheden. Dat kan alleen maar als je van elkaar wat wilt aannemen. Als je elkaar vertrouwt en respecteert.

Ontwerp en uitvoering:

Annelies Heijl trainer/coach ABZHW-Lucas Onderwijs

### 3. Verantwoordelijkheidsgevoel

Misschien is dit wel de belangrijkste voorwaarde voor succes: die gezamenlijke verantwoordelijkheid. Je bent allemaal belangrijk voor een goed resultaat, je bent allemaal eigenaar van dezelfde doelen. En dat betekent bijvoorbeeld dat als een teamgenoot de boel in het honderd laat lopen, je hem of haar helpt. Hoe stom de actie ook was. Het betekent ook dat je het achterste van je tong laat zien als dingen niet gaan zoals het zou moeten. Het betekent ook dat je je nek uitsteekt als je team bedreigd wordt door invloeden van buitenaf.

Het feit dat je als een team een gezamenlijk doel hebt, betekent overigens niet dat je niet allemaal nog individuele doelen kunt hebben. De een zal deelnemen aan de bouw van een nieuwe kantine omdat hij geen werk meer heeft en zich verveelt. De ander barst van het werk maar wil gewoon zaterdag na het voetballen lekker kunnen douchen. En weer een ander vindt bouwen nu eenmaal helemaal geweldig. En als je eigen huis helemaal verbouwd is, dan is de nieuwbouw van een kantine een buitenkans! Ieder heeft z'n eigen doelen en belangen. Maar het gezamenlijke doel van dit bouwteam is een nieuwe kantine.

### 4. Een effectieve en efficiënte taak- en rolverdeling

Het is duidelijk dat een goede taak- en rolverdeling cruciaal is voor het succes van het team. Effectief en efficiënt betekent met de minst mogelijke inspanning het beste resultaat halen.

Als ieder teamlid kan doen waar hij of zij goed in is, is succes min of meer verzekerd. Maar als de architect gaat timmeren, en de accountant gaat ontwerpen en de timmerman de boekhouding gaat doen, dan wordt succes lastig. De theorie over teamrollen is in zekere zin een theorie over gewoon handig de taken toedelen aan elkaar.

#### De acht teamrollen

Belbin onderscheidt in zijn model acht kenmerkende teamrollen:

1. [Plant](#)
2. [Voorzitter](#)
3. [Vormer](#)
4. [Brononderzoeker](#)
5. [Bedrijfsman](#)
6. [Monitor](#)
7. [Groepswerker](#)
8. [Zorgdrager](#)

### **Team samenstellen met behulp van teamrollen**

Een enkele keer is iemand in de gelegenheid om een nieuw team samen te stellen. Hoe kun je daarbij gebruik maken van je kennis van de teamrollen?

### **Jij en het ideale team**

Iedereen heeft tenminste twee rollen waar hij of zij in de praktijk het best in thuis is. Probeer eens bewust een nieuwe rol uit. Je zult zien dat na verloop van tijd ook in die nieuwe rol je goed kunt functioneren.

## DOCN gedragsmodel

(bron: ICM)

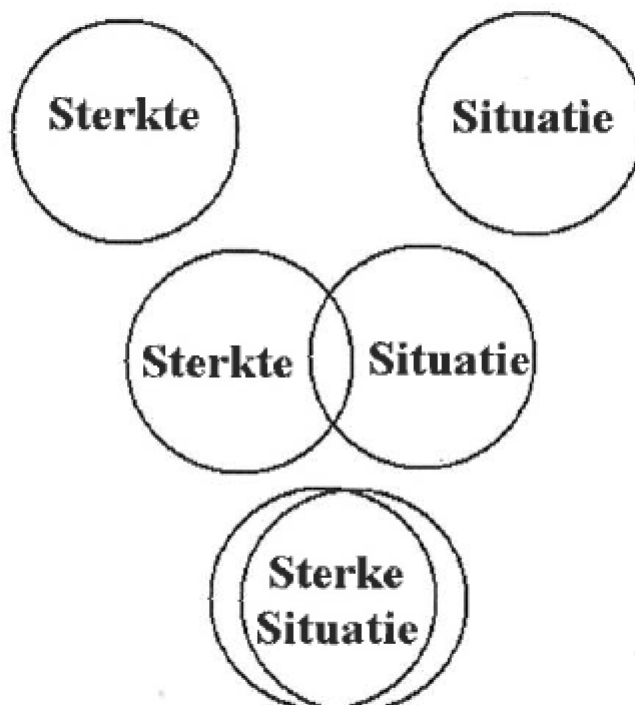
### DOCN model en effectiviteit.

Het DOCN model is gebaseerd op onderzoeken naar menselijk gedrag. Op basis van deze observaties is een model ontwikkeld dat verschillende persoonlijkheidstypes onderscheidt.

Als coach is het van belang dat je jezelf goed kent en dat je met verschillende typen mensen om kan gaan. Dat betekent dat ook die mensen die je minder liggen door jou te coachen zijn en het betekent dat jij als coach de ander kan benaderen op aspecten die hen aanspreken en die voor hen van belang zijn.

Het DOCN model geeft iemand inzicht in zijn *eigen* reacties en gedrag. Daarnaast geeft het inzicht in de reacties van de *ander*. Zodra je weet wat voor effect je gedrag heeft op anderen kun je bewust gaan kiezen voor een bepaalde aanpak. Zo handel je niet alleen vanuit je gevoel maar maak je een bewuste keuze.

Je verhoogt dus je persoonlijke effectiviteit en invloed door allereerst inzicht te verwerven in je eigen gedragsstijl. De sterke kanten, maar ook de valkuilen en je grenzen. De volgende stap is daar zo mee om te gaan, dat je kritieke situaties of conflicten kunt beheersen. Je brengt als het ware je sterktes en de situaties bij elkaar



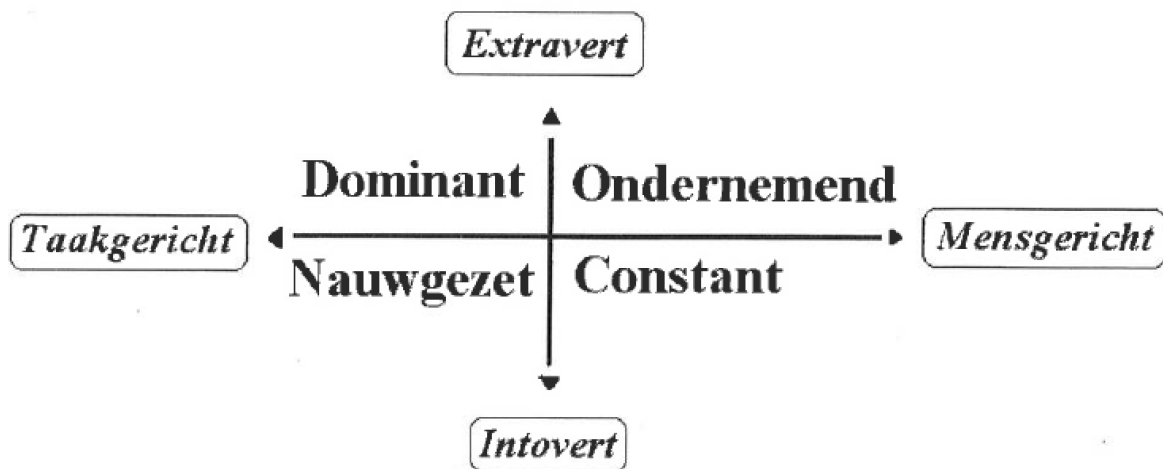
Ontwerp en uitvoering:  
Annelies Heijl trainer/coach ABZHW-Lucas Onderwijs

Opleiding Onderwijs en Moderne Media 2014-2015

Het uitgangspunt hierbij is dat je ervan uitgaat dat je zelf invloed kunt uitoefenen op de situatie. Dit wordt ook wel de *interne locus of control* genoemd. Wanneer je het gevoel hebt dat de ander of de situatie bepaalt hoe je leven verloopt, is er sprake van een *externe locus of control*. Je verklaart jezelf machteloos, niet in staat om iets te veranderen of richting te geven aan de situatie. Om effectief invloed uit te oefenen is het dus een vereiste dat je uitgaat van je eigen kracht, je interne locus of control.

Het DOCN model onderscheidt vier verschillende persoonlijkheidstypes. Deze types komen voort uit een combinatie van twee patronen: extravert versus introvert en taakgericht versus mensgericht.

Op basis van deze twee tegenstellingen onderscheidt het model vier grondtypes van de persoonlijkheid: **D**ominante, **O**ndernemende, **C**onstante en **N**auwgezette mensen.



## De vier types

Achter elk type zitten redenen en drijfveren. Elk type heeft zo zijn specifieke voorkeuren en kenmerken. Hieronder volgen de beschrijvingen voor alle vier de types.

### **Dominant**     *onafhankelijk - zelfbewust – praktisch – competitiezoekend*

Een dominant type (**D**) voelt zich aangesproken als er iets direct moet worden afgerond, hij wil graag snel resultaat. Hij houdt van uitdagingen en kan zaken in beweging zetten. Hoe sneller, hoe beter. Hij kan doelgericht en impulsief beslissingen nemen.

Een dominant type heeft moeite met luisteren, hij is erg op zichzelf gericht. Hij wil in gesprekken direct naar de kern en is gehaast en direct in zijn taalgebruik.

**D** komt tot zijn recht in een omgeving met uitdaging en aanzien. Waar hij zich kan richten op persoonlijke prestaties en succes. Hij heeft in zijn omgeving anderen nodig die voor hem de risico's inschatten en de pro's en contra's afwegen. Daar is hij zelf niet mee bezig.

**D** schiet in de stress wanneer zijn persoonlijke doelen in gevaar komen en hij het gevoel krijgt geen controle meer te hebben over de situatie. Hij gaat vervolgens de volle confrontatie aan. Zijn communicatie wordt direct en kan voor de ander als een bevel aanvoelen.

#### *Persoonlijke uitdaging:*

Probeer eens wat meer de nadruk te leggen op persoonlijke relaties door te luisteren en zorg te dragen voor de ander. Geef meer uitleg over de motieven achter je besluit of handelen. Zo betrek je de ander ook in het proces.

### **Ondernemend**     *emotioneel – enthousiast – optimistisch – spraakzaam*

Een ondernemend type (**O**) voelt zich aangesproken als er ergens mensen bij elkaar moeten worden gezocht. Een echte netwerker. Hij kan zich goed en makkelijk uitdrukken en maakt snel een goede indruk. Hij maakt beslissingen op basis van zijn intuïtie.

Een ondernemend persoon kan inspirerend en levendig vertellen. Hij vertelt liever dan dat hij luistert en laat daarbij veel van zichzelf zien. Hij is gericht op de emotie in gesprekken.

**O** komt tot zijn recht in een omgeving waar hij erkenning krijgt voor zijn talenten, waar hij geliefd is en niet al te veel detailwerk hoeft te verrichten. Een ondernemend persoon heeft in zijn omgeving dan ook anderen nodig die zich op de taken concentreren en zich richten op de feiten.

**O** raakt in de stress als er strakke tijdslimieten gelden of als er druk wordt uitgeoefend door zijn meerderen. Als reactie hierop gaat hij gewoon aan de slag met z'n eigen ideeën zonder overleg of toestemming. Ook kan hij anderen de schuld gaan geven om zelf buiten schot te blijven.

*Persoonlijke uitdaging:*

Probeer eens wat doelgerichter te werk te gaan en deze doelen ook binnen de gestelde termijnen te halen. Wat je hierbij kan helpen is je minder te laten leiden door je emoties en je impulsiviteit.

**Constant**                      *sympathiek – loyaal – terughoudend – ondersteunend*

Een constant type ( **C** ) voelt zich aangesproken als er ergens moet worden samengewerkt. Hij houdt van routine en is erg geduldig. Hij is voorzichtig in het maken van beslissingen, meestal pas na overleg met anderen.

**C** is op zoek naar de harmonie, hij luistert altijd goed naar wat de ander zegt. Daarbij is hij voortdurend bezig of hij een mogelijkheid ziet om de ander te helpen.

Een constant type komt tot zijn recht in een omgeving waar hij zich veilig voelt en niet te veel veranderingen plaatsvinden. Hij houdt van structuur en bekende procedures. C heeft in zijn omgeving mensen nodig die snel op onverwachte veranderingen kunnen inspelen en die bewust op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen in een project.

**C** raakt in de stress wanneer er allerlei onverwachte dingen gebeuren, of wanneer er andere mensen zich opeens met de zaken gaan bemoeien. In deze situaties geeft hij aan dat hij het er mee eens is maar van binnen blijft er veel weerstand. Hij kan zich terug gaan trekken.

*Persoonlijke uitdaging:*

Beslis en handel ernaar! Leer “nee” te zeggen wanneer je iets niet bevalt, neem je eigen gevoel en mening serieus. Zo ben je minder gevoelig voor de mening van anderen. Schuw de confrontatie niet.

**Nauwgezet**                      *perfectionistisch – serieus – voorzichtig – volhardend*

Een nauwgezet type ( **N** ) voelt zich aangesproken als er ergens kwaliteit moet worden geleverd, het liefst volgens vaste procedures. Hij houdt zich graag bezig met de details en werkt graag aan zaken die van tevoren goed zijn afgesproken. Beslissingen neemt hij doordacht. Pas na veel bewijzen zal hij daartoe overgaan.

**N** kan goed luisteren, vooral naar wat er tussen de “regels” wordt gezegd. Hij is zeer voorzichtig, bijna aarzelend, in zijn uitspraken en verlangt veel bewijzen voordat hij iets zal aannemen van de ander.

Ontwerp en uitvoering:

Annelies Heijl trainer/coach ABZHW-Lucas Onderwijs

Een nauwgezet type komt tot z'n recht in een omgeving waar hij geconcentreerd kan werken en waar goede arbeidsgaranties zijn afgesproken. N heeft in zijn omgeving anderen nodig die belangrijke taken aan hem willen delegeren.

**N** raakt in de stress wanneer er kritiek wordt uitgeoefend op zijn prestaties. Of wanneer de planning overhoop wordt gegooid. Als reactie volgen er allerlei "waarom" en "wat dan" vragen. Hij kan zich alleen en minderwaardig gaan voelen, hij neemt kritiek zeer persoonlijk.

***Persoonlijke uitdaging:***

Durf meer te vertrouwen op je intuïtie en stel je wat meer open en flexibeler op naar de omgeving. Niet alles hoeft correct te verlopen, soms zijn er andere belangen in het spel. Probeer je ook te richten op relaties, niet enkel op de feiten.

## D(ominant)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zoals ze zichzelf zien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoeken oplossingen voor problemen</li> <li>• Overwinnen weerstanden</li> <li>• Delen de lakens uit</li> <li>• Boeken snel resultaten</li> </ul>                                                                                   | <b>Zoals anderen hen zien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veroorzaken moeilijkheden</li> <li>• Gebruiken mensen</li> <li>• Nemen risico's</li> <li>• Zorgen voor sterk leiderschap</li> </ul>                                                 |
| <b>Raken gemotiveerd door:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onafhankelijkheid om te beslissen</li> <li>• Macht en gezag</li> <li>• Creatieve en avontuurlijke opdrachten</li> <li>• Kansen om vooruit te komen</li> </ul>                                                                     | <b>Worden gemotiveerd door anderen die:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zich assertief uitdrukken</li> <li>• Geven en nemen</li> <li>• Kritiek aanvaarden</li> <li>• Zelfstandig werken</li> </ul>                                             |
| <b>Verhogen hun effectiviteit door:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naar anderen te luisteren zonder ze in de rede te vallen</li> <li>• Zicht te houden aan regels en voorschriften</li> <li>• Identificatie met een groep</li> <li>• Grotere verantwoordelijkheden te aanvaarden</li> </ul> | <b>Hebben daarbij anderen nodig die:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feiten onderzoeken en informatie verzamelen</li> <li>• Risico's inschatten</li> <li>• Aanmoedigen tot teamwerk</li> <li>• De behoeften van anderen onderkennen</li> </ul> |

## O(ndernemend)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zoals ze zichzelf zien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anderen kunnen overtuigen</li> <li>• Opwekken van enthousiasme</li> <li>• Contact zoeken met mensen</li> <li>• Communiceren op tactvolle wijze</li> </ul>                                                             | <b>Zoals anderen hen zien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komen opgewonden over</li> <li>• Verwachten beloningen</li> <li>• Overschatten zichzelf</li> <li>• Willen mensen assisteren</li> <li>• Gebruiken vooral uiterlijkheden</li> </ul>                 |
| <b>Raken gemotiveerd door:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waardering en positieve feedback</li> <li>• Vrijheid om zichzelf uit te drukken</li> <li>• Connecties met belangrijke mensen</li> <li>• Een rol waar het gaat om informatie door te geven</li> </ul>                  | <b>Worden gemotiveerd door anderen die:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Openlijk hun mening geven</li> <li>• Evenwichtig en zelfverzekerd overkomen</li> <li>• Beperkingen losgooien</li> <li>• Persoonlijke warmte uitstralen</li> </ul>                    |
| <b>Verhogen hun effectiviteit door:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zich te houden aan tijdafspraken</li> <li>• Feiten te gebruiken als basis voor discussie</li> <li>• Realistisch te zijn over wat ze aankunnen</li> <li>• Meer objectief te zijn in besluitvorming</li> </ul> | <b>Hebben daarbij anderen nodig die:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere maatstaven hanteren</li> <li>• Verantwoordelijkheid nemen om zaken af te maken</li> <li>• Zich direct te uiten</li> <li>• Aandacht hebben voor procedures en details</li> </ul> |

## C(onstant)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zoals ze zichzelf zien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwachten zekerheid</li> <li>• Ontwikkelen van eenheid met anderen</li> <li>• Tonen geduld en loyaliteit</li> <li>• Schenken aandacht aan details</li> </ul>                                                                              | <b>Zoals anderen hen zien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maken zich zorgen om het onverwachte</li> <li>• Komen verplichtingen na</li> <li>• Vertrouwen op de kracht van anderen</li> <li>• Tonen al vroeg achterdocht in relaties</li> <li>• Nemen een deelnemende rol op zich</li> </ul>            |
| <b>Raken gemotiveerd door:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standaardwerkwijzen en planning</li> <li>• Identificatie met een groep of team</li> <li>• Waardering voor succesvol afgeronde taken</li> <li>• Voldoende tijd om zaken af te ronden</li> </ul>                                             | <b>Worden gemotiveerd door anderen die:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct naar de kern van de zaak gaan</li> <li>• Gevoelens van bezorgdheid uiten</li> <li>• Respect eisen en hun overtuigingen trouw blijven</li> <li>• Ideeën bekritisieren en niet de mensen die deze ideeën uiten</li> </ul> |
| <b>Verhogen hun effectiviteit door:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Te werken met een veelkleurige groep</li> <li>• Realistische doelen te stellen</li> <li>• Onverantwoordelijke mensen aan te pakken</li> <li>• Creativiteit te ontwikkelen</li> <li>• Openlijk de mening uit te spreken</li> </ul> | <b>Hebben daarbij anderen nodig die:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werk delegeren aan anderen</li> <li>• Een hoog tempo aanhouden</li> <li>• Sterke verbale vaardigheden hebben</li> <li>• Nieuwsgierig zijn naar nieuwe werkwijzen</li> <li>• Risico's aanvaarden</li> </ul>                        |

## N(auwgezet)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zoals ze zichzelf zien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouw blijven aan regels en voorschriften</li> <li>• Tonen van tact en diplomatie</li> <li>• Aandacht voor praktische details</li> <li>• Wegen acties af tegen gestelde doelen</li> </ul>               | <b>Zoals anderen hen zien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen hoge normen</li> <li>• Drukken anderen in de verdediging</li> <li>• Nemen een onderzoekende rol op zich</li> <li>• Onderwaarden anderen die emotioneel reageren</li> <li>• Trekken feitelijke uitspraken snel in twijfel</li> </ul> |
| <b>Raken gemotiveerd door:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een beschermde zakelijke omgeving</li> <li>• Waardering voor kwaliteit en accuratesse</li> <li>• Kans om de orde te herstellen</li> <li>• Gelegenheid om oorzaken van problemen op te sporen</li> </ul> | <b>Worden gemotiveerd door anderen die:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een rechtstreekse koers vasthouden</li> <li>• Praktisch zijn t.a.v. kosten en uitvoering</li> <li>• Zich beheersen; belangrijke feiten geven</li> <li>• Helder en beknopt redeneren</li> </ul>                                 |
| <b>Verhogen hun effectiviteit door:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe contacten te leggen met mensen</li> <li>• Moed te tonen om te experimenteren</li> <li>• Anderen weleens voor te blijven</li> <li>• De leiding te nemen in een situatie</li> </ul>       | <b>Hebben daarbij anderen nodig die:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensen kunnen motiveren en tot actie bewegen</li> <li>• Snel besluiten kunnen nemen</li> <li>• Zaken ter discussie stellen en meningen boven tafel krijgen</li> <li>• Respect afdwingen voor hun vaardigheden</li> </ul>          |

## Spanningen

Wanneer de vier types elkaar tegenkomen kunnen er spanningen ontstaan. Dit komt doordat elk type zo zijn eigen prioriteiten stelt en voorkeuren kent. Wanneer er sprake is van spanning gaat die specifieke gedrag zich versterken. Iedereen herkent waarschijnlijk wel een aantal van de onderstaande reactiepatronen:

|          |          |                                                                                                                 |
|----------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>D</b> | <b>D</b> | Hoe meer de één probeert de situatie te bepalen, des te meer wordt de ander in z'n vrijheid en invloed beperkt. |
| <b>D</b> | <b>O</b> | Hoe meer de één bezig is met resultaten, des te meer zal de ander bezig zijn met een prettige werksfeer.        |
| <b>D</b> | <b>C</b> | Hoe minder de één luistert, des te meer wenst de ander begrepen te worden.                                      |
| <b>D</b> | <b>N</b> | Hoe sneller de één vooruitgaat, des te grondiger wordt de ander.                                                |
| <b>O</b> | <b>D</b> | Hoe meer de één hecht aan gevoel, des te resultaatgerichter wordt de ander.                                     |
| <b>O</b> | <b>O</b> | Hoe meer de één in het centrum wil staan, des te meer moet de ander een stapje terugdoen.                       |
| <b>O</b> | <b>C</b> | Hoe vluchtiger de één wordt, des te meer diepgang wil de ander in de relatie.                                   |
| <b>O</b> | <b>N</b> | Hoe impulsiever de één, des te meer gaat de ander zich concentreren op details.                                 |
| <b>N</b> | <b>D</b> | Hoe systematischer de één werkt, des te langzamer wordt hij ervaren door de ander.                              |
| <b>N</b> | <b>O</b> | Hoe meer de één ingaat op de details, des te kritischer wordt de ander.                                         |
| <b>N</b> | <b>C</b> | Hoe minder gevoel de één toont, des te onmenselijker wordt hij ervaren door de ander.                           |
| <b>N</b> | <b>N</b> | Hoe correcter de één, des te correcter wil de ander zijn.                                                       |
| <b>C</b> | <b>D</b> | Hoe meer tijd de één nodig heeft, des te meer vindt de ander dat hij alleen maar aan het kletsen is.            |
| <b>C</b> | <b>O</b> | Hoe meer de één wil overleggen, des te ongeduldiger wordt de ander.                                             |
| <b>C</b> | <b>C</b> | Hoe meer initiatief de één toont, des te meer initiatief wil de ander nemen.                                    |

|          |          |                                                                                                            |
|----------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>C</b> | <b>N</b> | Hoe belangrijker de gesprekken en mensen worden voor de één, des te meer nadruk legt de ander op de taken. |
|----------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Wanneer je samen werkt met anderen merk je vaak pas hoe iedereen verschillend tegen de zaken aankijkt en werkzaamheden anders aanpakt. Een “vermenging” van de verschillende types kan de effectiviteit van de samenwerking verhogen, wanneer je rekening houdt met elkaars verschillen.

Houd daarbij altijd in de gaten dat je met iedereen kunt samenwerken zolang er wederzijds respect en vertrouwen is en er de bereidheid is om rekening te houden met de ander, en je zo nodig aan te passen.

### De valkuilen van de vier types

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactarm</li> <li>• Matige luisteraar</li> <li>• Beslist soms te snel</li> <li>• Werkt moeilijk in teamverband</li> <li>• Stelt te hoge eisen aan anderen</li> <li>• Ziet geen gevaren</li> <li>• Ongeduldig</li> </ul> <p><b>D</b></p>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongeorganiseerd</li> <li>• Schuwt de confrontatie</li> <li>• Praat teveel</li> <li>• Maakt niet af waar hij aan begint</li> <li>• Kan moeilijk alleen zijn</li> <li>• Is niet nauwkeurig</li> <li>• Afhankelijk van erkenning</li> </ul> <p><b>O</b></p>                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verliest zichzelf in details</li> <li>• Neemt langzaam beslissingen</li> <li>• Weinig flexibel en pessimistisch</li> <li>• Gevaar zich te beperken tot waarnemen</li> <li>• Hecht te veel waarde aan “het goed doen”</li> <li>• Hang naar perfectionisme</li> </ul> <p><b>N</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluiteloos</li> <li>• Te defensief</li> <li>• Laat eigen wensen snel varen</li> <li>• Bang voor confrontatie</li> <li>• Kan geen nee zeggen</li> <li>• Moeilijk omgaan met veranderingen</li> <li>• Te veel bereid tot het sluiten van een compromis</li> </ul> <p><b>C</b></p> |

## VRAGEN STELLEN.

### ***‘Grotere zelfkennis leidt tot groter leervermogen!’***

Door coaching wordt de leerkracht zich bewust van zijn bekwaamheid op diverse terreinen. Door middel van zelfreflectie krijgt de leerkracht inzicht in welke fase zijn verschillende onderwijsgedragingen zich bevinden. Het blijft echter niet bij bewustzijn, er moet ook actie worden ondernomen. Ten behoeve van deze zelfreflectie en het opstellen van concrete actieplannen, stelt de coach allerlei (soorten) vragen. In navolging van Verhoeven en IJsselsteijn (1996) kunnen we zeggen: “De kunst van het coachen is de kunst van het vragen stellen”.

### ***Soorten vragen***

Er zijn verschillende typen vragen. Welk type het meest geschikt is, hangt af van je doel en van de situatie. Een geoefende vragensteller switcht naar gelang de situatie tussen de verschillende vraagsoorten.

### ***Open vragen***

Met open vragen laat je de ander zonder terughoudendheid praten. Je vergaart brede, algemene informatie en omdat je de ander de ruimte geeft, zijn open vragen prima voor het creëren van een goede verstandhouding. Een nadeel kan zijn dat open vragen veel tijd kosten (vooral als de ander maar blijft praten) en dat het moeilijk is alle informatie te onthouden en het gesprek te sturen.

Voorbeeld open vraag:

- Hoe is het op je werk?
- Wat houd je bezig?

### ***Gesloten vragen***

Wanneer je behoefte hebt aan specifieke informatie, stel je **gesloten vragen**. Gesloten vragen beperken de antwoordmogelijkheden. Ze zijn geschikt als je in een kort tijdsbestek specifieke informatie wilt verzamelen.

Voorbeeld gesloten vraag:

- Wat vind je het leukst op je werk, project A of B?
- Ben je voor of tegen een 40-urige werkweek?

### ***Suggestieve vragen***

Ontwerp en uitvoering:  
Annelies Heijl trainer/coach ABZHW-Lucas Onderwijs

Een bijzondere categorie is de **suggestieve vraag**: in je vraagstelling klinkt het gewenste antwoord al door. Suggestieve vragen zijn over het algemeen af te raden. Maar soms kunnen ze nuttig zijn, bijvoorbeeld als je de ander wilt overhalen of als je een bevestiging wilt van een gezamenlijk streven. Problematisch is het als je je niet bewust bent van je suggestieve vraagstelling. In dat geval weet je niet of je een sociaal wenselijk antwoord hebt gekregen.

Voorbeeld suggestieve vraag:

- We zitten hier toch om je te helpen beter te presteren?
- Denk je niet dat deze machine dé oplossing is voor je huishoudstress?

### Valkuilen

Wie kijkt of luistert naar interviews op tv en radio, weet wat er mis kan gaan. We ergeren ons blauw aan interviewers die de ander te weinig of juist teveel ruimte geven. Doen we het zelf beter?

Waak voor deze valkuilen:

#### **Subjectief te werk gaan**

Richting geven aan antwoorden, interpreteren van wat de ander gezegd heeft, het suggereren van een bepaald antwoord, de ander (verbaal of non-verbaal) bekritisieren.

#### **Niet afbakenen van het onderwerp**

Doorvragen op zijpaden waardoor het eigenlijke onderwerp ondergeschoven raakt en het gesprek alle kanten opgaat.

#### **Onduidelijke vragen**

Op wollige of moeilijke vragen komt doorgaans geen duidelijk antwoord. Dat is ook het geval als het tempo te hoog ligt, of als er meerdere vragen tegelijkertijd worden gesteld. Vaak zijn dit soort onduidelijkheden het gevolg van gebrekkige voorbereiding.

#### **Onvoldoende afstemmen op de ander**

Doorvragen tot het pijnlijk wordt, doorvragen op zaken die al gezegd zijn, negatief kritisch reageren op antwoorden of de vragensteller die vervalt in een monoloog. Stuk voor stuk valkuilen in het voeren van gesprekken. Wie niet goed luistert en onvoldoende afstemt op de gesprekspartner, mist informatie en slaat in het ergste geval de plank volledig mis.

## LUISTEREN, SAMENVATTEN, DOORVRAGEN

Bij effectieve gesprekstechnieken gaat het in de basis om drie kernwoorden:

- Luisteren
- Samenvatten
- Doorvragen

### ***Luisteren***

Luisteren doe je niet alleen met je oren, maar met je hele lichaam. Door je lichaamshouding laat je de ander zien dat je geïnteresseerd bent in wat hij te zeggen heeft.

Een goede luisteraar let aandachtig op wat de ander te zeggen heeft. Aandachtspunten zijn:

- de woorden (wat zegt iemand letterlijk?)
- de manier waarop de ander de woorden uitspreekt (toon, volume, kracht)
- de lichaamstaal (houding, gebarentaal, gezichtsexpressie)

### ***Samenvatten***

Heeft de ander zijn betoog afgerond, dan vat je het samen in je eigen woorden. Door samen te vatten, check je of je de boodschap goed hebt begrepen. Is dat niet het geval, dan geef je de ander de gelegenheid aan te vullen of te corrigeren. Samenvattingen geven een gesprek structuur.

Voorbeeld samenvatting:

"Als ik je goed heb begrepen, vind jij dat ....."

"Je zegt dus dat ..."

### ***Doorvragen***

Speur naar aanknopingspunten om door te vragen. Wees alert op vaagheden, subjectieve uitlatingen, aannames, algemene waarheden en formuleringen met 'moeten' of 'kunnen'. Let op wat de ander zegt en op wat hij níet zegt. Zo krijg je meer informatie los.

Aanbevelingen bij het stellen van vragen:

- stel open vragen

Voorbeelden:

- Wat doe je nu precies
- Wat is het resultaat ervan
- Wat wil je bereiken
- Wat bereik je momenteel
- Wat is daarvoor nodig (gedrag, kennis, houding, vaardigheden etc)
- Wat wil je in de toekomst gaan doen
- Wanneer ga je dat doen
- Gebruik voornaamwoorden als; wat, wie, weins, welk, waar, wanneer , waartoe.
- Vermijd waarom-vragen.
- Stel geen vang vragen: is het X of Y?
- Vraag voortdurende om concretisering en voorbeelden
- Maak je eigen gedachten of waarnemingen expliciet, die aan het stellen van een vraag voorafgaan
- Let op jezelf als je ophoudt met luisteren
- Schenk aandacht aan spontane waarnemingen van non-verbale signalen, zoals stemvolume, toon, gebaren en steeds maar naar de grond kijken
- Breng je eigen waarneming in (wolkje bij patronen en gevoelens)
- Check jouw eigen wolkje op waarheid

**Voorbeelden:**

"De leerkrachten zijn blij." "De directie is tevreden."

→ Doorvragen: Hoe weet je dat?

"Ik moet doorzetten. Ik moet sterk zijn. Ik moet de rapporten op tijd afhebben."

→ Doorvragen: Wat gebeurt er als je dat niet doet?

"Ik kan dit niet." "Ik kan mijn duocollega hier niet mee opzadelen"

→ Doorvragen: Wat weerhoudt je?

"Niets gaat goed." "Overal vallen mensen mij lastig".

→ Doorvragen: Kun je geen enkele uitzondering noemen?

-

Ontwerp en uitvoering:

Annelies Heijl trainer/coach ABZHW-Lucas Onderwijs

Opleiding Onderwijs en Moderne Media 2014-2015

## FEEDBACK

### Feedback geven volgens het GEGA-model:

Het GEGA-model leert u feedback geven in 4 stappen:

GEGA: Gebeurtenis (jij),  
Effect (ik),  
Gevoel (ik),  
Afstemmen .

#### 1. Gebeurtenis (G) feitelijk, wat heb je gezien, gedrag (jij)

Zeg wat u feitelijk waarneemt, niets meer en niets minder. Van belang is dat u geen interpretaties geeft, want dat gaat (bijna) altijd fout. Beperk u tot het hier-en-nu, haal geen oude koeien uit de sloot. En overvoer de ontvanger niet, richt u op het belangrijkste.

#### 2. Effect (E) wat doet het met je (ik)

Benoem vervolgens het effect van het gedrag van de ander op u. Bijvoorbeeld: “Je bent een paar keer te laat gekomen op deze bespreking. Het gevolg is dat we met een groep mensen 10 minuten zitten te wachten op jou”. Het benoemen van het effect geeft de ander inzicht in de gevolgen van zijn gedrag. Vaak schrikt men van het effect dat men heeft op de ander en is dat soms al voldoende om het gedrag bij te stellen.

#### 3. Gevoel (G) ik heb er last van (ik)

Geef het gevoel aan dat **U** krijgt door het gedrag van de ander. Bijvoorbeeld: “Doordat je te laat komt op onze besprekingen, heb ik het gevoel dat je onze gesprekken niet serieus neemt”. Door dit op deze manier te zeggen, houdt u het bij uzelf wat het gedrag van de ander met u doet.

#### 4. Afstemmen klopt dat? (Afspraak (A) oplossing en vervolg

Vertel wat u graag anders zou willen. Spreek uw wens of voorstel uit. Suggereer duidelijke en haalbare alternatieven. Overleg samen over een oplossing en maak een concrete afspraak.

Door uw feedback via de 4 stappen van het GEGA-model uit te spreken, houdt u bij uzelf wat het feitelijke gedrag van de ander met u doet. U gaat hierdoor een open gesprek aan, waardoor de ander zich niet aangevallen hoeft te voelen. Op deze manier wordt kritiek geven makkelijker en meer ontspannen voor beide partijen.

## TIPS VOOR EFFECTIEVE FEEDBACK (bron Psychologie Magazine)

- Ga eerst na op welk gedrag van de ander u feedback heeft. Feedback geef je op een handeling, niet op een persoon.
- Begin met iets positiefs te zeggen en gebruik daar een paar zinnen voor, dus niet in het tweede deel van uw eerste zin al met iets negatiefs komen, want dan hoort de ander verder niet meer wat u zegt.
- Wees specifiek: 'Op 8 september heb je klant X geen korting gegeven.'
- Zorg dat de feedback gaat over iets wat de ander kan veranderen.
- Gebruik woorden als 'ik' en 'wij'. Daarmee laat u zien dat u wilt samenwerken en een gemeenschappelijk doel hebt.
- Maak duidelijk dat het gedrag van uw collega of baas invloed heeft op de resultaten van u beiden.
- Vermijd woorden als 'altijd' en 'nooit'; dat is namelijk meestal niet het geval, en u suggereert ermee dat u denkt dat de ander niet kan veranderen.
- Kies een rustig moment uit, maar wacht ook niet te lang, anders loopt de spanning te veel op.
- Vraag de ander of u hem feedback mag geven. Ga na of de ander er ontvankelijk voor is.
- Geef feedback onder vier ogen.
- Houd uw ogen en oren open: snapt de ander waar u het over heeft?
- Wees rustig, zakelijk, direct en draai er niet omheen.
- Geef niet alleen kritiek, maar ook suggesties om de problemen op te lossen.
- Zorg dat de ander wordt beloond als hij zijn gedrag aanpast.
- Als u boos, cynisch of sarcastisch bent, zal uw feedback niet worden geaccepteerd. Koel eerst af voordat u op de ander afstapt.

- Laat merken dat u de gevoelens van de ander begrijpt.
- Na het geven van uw kritiek, moet u de ander duidelijk maken dat u hem steunt en vertrouwt.
- Bereid u erop voor dat de ander u niet altijd meteen gelijk geeft. Het kan zijn dat hij wat tijd nodig heeft om de feedback tot zich door te laten dringen.
- Houd een vervolgggesprek waarin u bespreekt of de gemaakte afspraken zijn nagekomen

## CHECKLISTS

### Checklist feedback geven.

- Kies de omstandigheden goed uit,
- Doe het op tijd, spaar het niet op
- Houd het kort
- Betrek het op concreet gedrag van de ander
- Welk effect heeft het gedrag op jezelf, welk gevoel en gedrag roept dit op.
- Neem je eigen aandeel voor je eigen rekening
- Vertel duidelijk welk gedrag verlangd wordt en ga na of dit uitvoerbaar en reëel is. Wees ook bereid je eigen gedrag aan te passen.
- Let op óf- en hoe de feedback aankomt.
- Wees geduldig
- Behoud de relatie

### Checklist Feedback ontvangen:

- Luisteren, niet in de verdediging en samenvatten: "ik begrijp dat jij ....."
- Doorvragen, hulpmiddel voor begrip. Wat, waar, wanneer, wie, hoe. Vraag vooral door als je denkt dat de ander een achterliggend motief heeft.
- Instemmen met feedback:
  - Indien "reëel": instemmen met de waarheid
  - Indien "niet reëel": instemmen met het recht van de ander op een mening.
- Probleem oplossen en afspraken maken
- De afspraken nog eens herhalen

## **Checklist: confronterend coachen:**

### **Stap 1: korte opening**

Tip: houd dit erg kort

### **Stap 2: geven van de feedback**

Confronteren met concrete voorbeelden en effecten

Doel: gecoachte weet welke gedrag ongewenst is en waarom

Benoem concreet **gedrag** en **effect** en **interpretatie**.

### **Stap 3: Opvangen van reactie van de gecoachte (vluchten of vechten)**

Doel: gecoachte is zijn emoties kwijt en krijgt daardoor ruimte om te praten over de inhoud.

Effectieve reacties:

- Achterover leunen, agenda laten vallen
- Aandacht geven, doorvragen, gevoel benoemen, luisteren samenvatten.

Concreet: “ ik merk aan je dat....” “ik zie”

### **Stap 4: Overeenstemming bereiken over probleem en oorzaken**

Doel: trainer en gecoachte bereiken overeenstemming over de inhoud van het probleem en oorzaken.

Hoe? Doorvragen, verduidelijken, discussiëren. Samenvatten waarover overeenstemming is. Eindigen met een samenvatting.

### **Stap 5: de oplossing**

Doel: er is een oplossing die concreet uitvoerbaar is en waarover ieder tevreden is,

Hoe?

- Vraag naar wat de gecoachte zelf een goede oplossing lijkt.
- Check of je dit een idee vindt, zo niet geef aan wat je nog veranderd zou willen
- Doe een voorstel
- Maak de oplossing concreet in afspraken
- Geef een compliment

Tip: concreet zijn is belangrijk, gesprekken eindigen te veel in ‘nou dan gaan we wat beter ons best doen’ etc. Vraag of jij nog iets kan betekenen (ondersteunen) om de gecoachte de oplossing uit te laten voeren

## TIPS OMGAAN MET WEERSTAND

**Onderstaand enkele praktische tips voor het omgaan met weerstand binnen een groep.**

- Het motto is: krijg weerstand niet onder maar op tafel!
- Ga jezelf niet te snel verdedigen, of argumenteren. Het leidt meestal meer tot een soort 'loopgravenoorlog' dan tot een goed gesprek.
- Stel vragen: 'Wat bedoel je?', 'Licht eens toe.', 'Hoe kijken de anderen hiernaar?'
- Toon begrip. En voel het ook echt!
- Geef informatie of zeg toe deze op te zoeken. Veel weerstand is op te lossen als mensen meer begrip hebben van de situatie, meer weten van wat er speelt.
- Als iemand ergens tegen is: 'Wat zou jij willen voorstellen?'. En doe vervolgens zelf ook voorstellen die hout snijden.
- Koppel de procedure en de inhoud los van jou als persoon; stel je op als een neutrale voorzitter die het proces begeleidt maar niet zijn mening geeft.
- Vat veel samen zowel op de inhoud als op het gevoel van de deelnemers: 'Als ik het nu samenvat, dan begrijp ik dat...'.
- Speel bij lastige deelnemers via de band: 'Wat vindt de rest ervan?'

(Confronterend coachen)

## AFWEER:

### De functie van afweer:

(Bron: ICM)

Afweer is een subtiel defensief systeem dat erop gericht is stressvolle of pijnlijke situaties te vervormen in de eigen gedachten, waardoor deze ogenschijnlijk beter te hanteren zijn. De mate waarin een bepaalde situatie stress en daarmee een afweerreactie oproept, is persoonsafhankelijk. Het voordeel van afweer is dat we minder last hebben van pijnlijke gebeurtenissen. Het nadeel is dat wij niet in staat zijn om de situatie zoals die is, te aanschouwen en daar op de meest effectieve wijze op te reageren.

Het reageren vanuit afweer zorgt ervoor dat vanuit geprogrammeerde denkpatronen gereageerd wordt. Daarmee wordt de manoeuvreerruimte beperkt. Wanneer we vanuit onze afweer reageren, betekent dit feitelijk dat we een illusie creëren en conform reageren.

Binnen samenwerkingsrelaties ontstaan met enige regelmaat situaties waarin ons defensief systeem geprikkeld wordt: een conflict, een klant die ontevreden is of hoge eisen stelt, een leidinggevende die kritisch is, een samenwerkingsrelatie die niet lekker loopt, werkdruk, etcetera.

Gedrag gebaseerd op afweer heeft een grote impact op cruciale momenten. Het is in dat opzicht van belang om inzicht te krijgen in individuele stijlen en de mate waarin deze de samenwerking en dus het probleemoplossende vermogen binnen een groep negatief beïnvloeden.

Hoe herkennen we afweer? Meestal manifesteert zich in soortelijke situaties, is er sprake van herkenbaar gedrag (voor anderen) en is een emotionele lading voelbaar. Er zijn grofweg vier verschillende soorten van stijlen waarmee we de werkelijkheid kunnen vervormen:

- Eigen schuld;
- Valse hoop: als ik mijn best doe dan komt het goed;
- Jouw schuld;
- Ontkenning behoeften; ik heb nergens last van.

## Eigen schuld

Deze vorm van afweer biedt de illusie dat we iets niet krijgen omdat er iets mis is met ons. "Ik kan het niet", "het ligt aan mij" of "ik deug niet" zijn gedachten die iemand kan hebben over zichzelf. Hoe gek het misschien ook moge klinken: deze reacties beschermen ons tegen omstandigheden waarin het pijnlijker is te beseffen dat onze omgeving onze behoeften niet vervuld. In extreme vormen kan deze vorm van afweer leiden tot depressiviteit of neerslachtigheid. Schaamte en schuldgevoelens vallen ook onder de primaire afweer categorie.

### Voorbeelden van de "mijn schuld" afweer:

- "Het is niet gelukt om een project binnen te halen: collega's zullen wel denken dat ik ongeschikt ben voor mijn functie".
- "Als ik vraag om verduidelijking, dan zullen de anderen mij waarschijnlijk dom vinden".
- "Mijn Engels is niet sterk, ik zal het contact met die klant waarom wel verpesten".
- "Ik moet die presentatie houden, maar ik kan het niet: ik heb daar de kwaliteiten niet voor, het wordt niets".

## Valse hoop

Valse hoop is een illusie die ons voorhoudt dat we wel degelijk kunnen krijgen wat we nodig hebben, als we maar beter ons best doen, aardiger zijn, aantrekkelijker, enzovoort. Valse hoop manifesteert zich doordat de persoon in kwestie meer van hetzelfde gaat doen om een doel te bereiken, maar er uiteindelijk vaak niet in slaagt. Als dan toch het doel behaald wordt, dan geeft dat geen werkelijke bevrediging.

Valse hoop voelt in het begin vaak prettig maar kan ook uitputtend zijn. Meestal is er sprake van een gevoel van urgentie, het gevoel dat er iets van afhangt, een gevoel dat soms grenst aan euforie.

### Voorbeelden van valse hoop:

- Investeren in een samenwerkingsrelatie terwijl de situatie maar niet verandert.
- Een klant constant tevreden proberen te stellen, niet durven te confronteren terwijl dat iedere keer intern veel problemen oplevert.
- Terwijl je het eigenlijk niet naar je zin hebt, toch datgene blijven doen in de hoop dat er betere tijden zullen komen.
- Het streven naar perfectie, terwijl de kwaliteit van het product eigenlijk al prima is.
- In verhouding heel erg veel verantwoordelijkheid nemen om de klus te klaren.
- Alles willen begrijpen en analyseren in de hoop dat het houvast biedt.

## **Jouw schuld**

De kern van de afweervorm “jouw schuld” is de veroordeling van de ander. Het is een soort van valse macht en dat voelt, net als valse hoop, vaak tijdelijk prettig. Valse macht bestaat uit allerlei soorten gedrag, gevoelens en gedachten die er uiteindelijk op neer komen dat de ander niet deugt. De ander moet veranderen, is fout. Deze gedachten kunnen zo sterk zijn dat we vinden dat we het slachtoffer zijn van de situatie of van de ander. Meestal is er sprake van gevoelens van irritatie, boosheid of zelfs razernij. Vaak zijn gevoelens van jaloezie en cynisme ook tekenen van de afweervorm “jouw schuld”. Deze vorm van afweer kan er toe leiden dat we een gevecht aangaan met de buitenwereld. Meestal werkt dit destructief.

### **Voorbeelden van de “jouw schuld” afweer:**

- Tijdens bijeenkomsten constant onvrede over de gang van zaken laten blijken.
- Zeer kritisch zijn naar het management: “ze kunnen vrijwel niets goed doen”. Of andersom: naar medewerkers “ze lopen de kantjes er van af en zitten hier alleen voor hun eigen belang”.
- Buitenproportioneel boos worden op een collega als hij per ongeluk iets heeft nagelaten.

## **Ontkenning van behoeften**

Ontkenning van behoeften is een lastige afweer omdat het een goede manier is om nergens last van te hebben. De subjectieve ervaring van de omvang van een probleem is namelijk niet zo groot als deze afweer actief is. Mensen die hun behoeften ontkennen, onderkennen negatieve affecten niet snel: het gaat ze meestal best, er is eigenlijk nooit iets ergs aan de hand en als er zich een ramp voordoet, dan relativiseren ze die of zeggen ze altijd dat het geen zin heeft om bij de pakken neer te zitten. Het lijkt erop dat deze mensen niets nodig hebben, als ze geen behoeften hebben.

Vaak lijkt het hen aan passie en emotionele intimiteit te ontbreken. Voorbeelden van “ontkenning van eigen behoeften”:

- Uitstellen en vermijden van taken totdat zij werkelijk urgent en belangrijk worden.
- Onverschillig zijn als er problemen binnen het bedrijf zijn: “het zal mijn tijd wel duren”.
- In een conflict de indruk wekken dat het niet uitmaakt wat de persoonlijke gevolgen zijn.
- Altijd zeer nuchter reageren en het initiatief aan anderen laten.