

# *De kunst van coachend leiderschap*

**Thalita G. M. Smit-Cornelder**

**Podosophia**

ISSN 0929-5380

Volume 27

Number 3

Podosophia (2019) 27:89-91

DOI 10.1007/s12481-019-00247-0



**Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Bohn Stafleu van Loghum is een imprint van Springer Media B.V., onderdeel van Springer Nature. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at [link.springer.com](http://link.springer.com)".**

Podosophia (2019) 27:89–91  
<https://doi.org/10.1007/s12481-019-00247-0>



## De kunst van coachend leiderschap

Thalita G. M. Smit-Cornelder

Published online: 7 August 2019  
 © Bohn Stafleu van Loghum is een imprint van Springer Media B.V., onderdeel van Springer Nature 2019

**Samenvatting** Het succes van een organisatie hangt in steeds belangrijker mate af van de mensen die er werken. Leidinggeven is een dagtaak en wordt vaak onderschat. In veel gevallen groei je naar een dergelijke positie toe en ben je hier niet voor opgeleid. De belangrijkste taak van leidinggevendenden is om medewerkers te helpen bij hun persoonlijke ontwikkeling. Hierdoor creëer je waarde voor de organisatie. Wanneer je als leidinggevende in staat bent om je medewerkers verantwoordelijkheid te geven en hen mee laat denken over veranderingen en verbeteringen, spreek je over coachend leidinggeven. Coachen wil zeggen, ‘iemand’s potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat iemand’s prestaties en leervermogen verbeteren’.

### Inleiding

Coachend leidinggeven betekent dat je je medewerkers vertelt *wat* ze moeten doen en niet *hoe*. Je ‘dumpt’ geen werk, maar geeft verantwoordelijkheid en blijft je medewerkers vanaf de zijlijn begeleiden. Die begeleiding moet je bij elke werknemer aanpassen aan zijn capaciteiten en motivatie. Hoe pak je dat aan?

Als leidinggevende is het erg belangrijk om je teamleden goed te kennen en een sfeer van vertrouwen te creëren. Investeer tijd in je collega’s, ga gesprekken met ze aan, praat met ze over werk, maar ook over wie ze privé zijn. Wie zijn ze echt, wat vinden ze belangrijk in het leven? Wat drijft ze om elke dag naar de praktijk te komen, wat drijft ze om het thuis allemaal op orde te hebben? Hoe meer je van elkaar weet, hoe beter je met elkaar om kunt gaan. Het DISC-model is hier een prachtig handvat voor. Hoewel er diverse

uitwerkingen van het model zijn, blijft de kern van het model hetzelfde. Het DISC-model maakt onderscheid in of iemand extravert of introvert is en daarbij taakgericht of relatiegericht is (fig. 1). Deze verdeling maakt inzichtelijk hoe mensen het liefst willen communiceren. Maak gratis een beknopt DISC-profiel (<https://www.smitencornelder.nl/disc/>).

### Het Skill-Will-model

Als je je medewerkers kent, is het vervolgens belangrijk om te bepalen hoe je hen het beste kunt begeleiden, hen eerst te karakteriseren naar wat ze kunnen en willen. Twee belangrijk vragen zijn:

1. In hoeverre is de medewerker capabel? en
2. In hoeverre is de medewerker gemotiveerd?

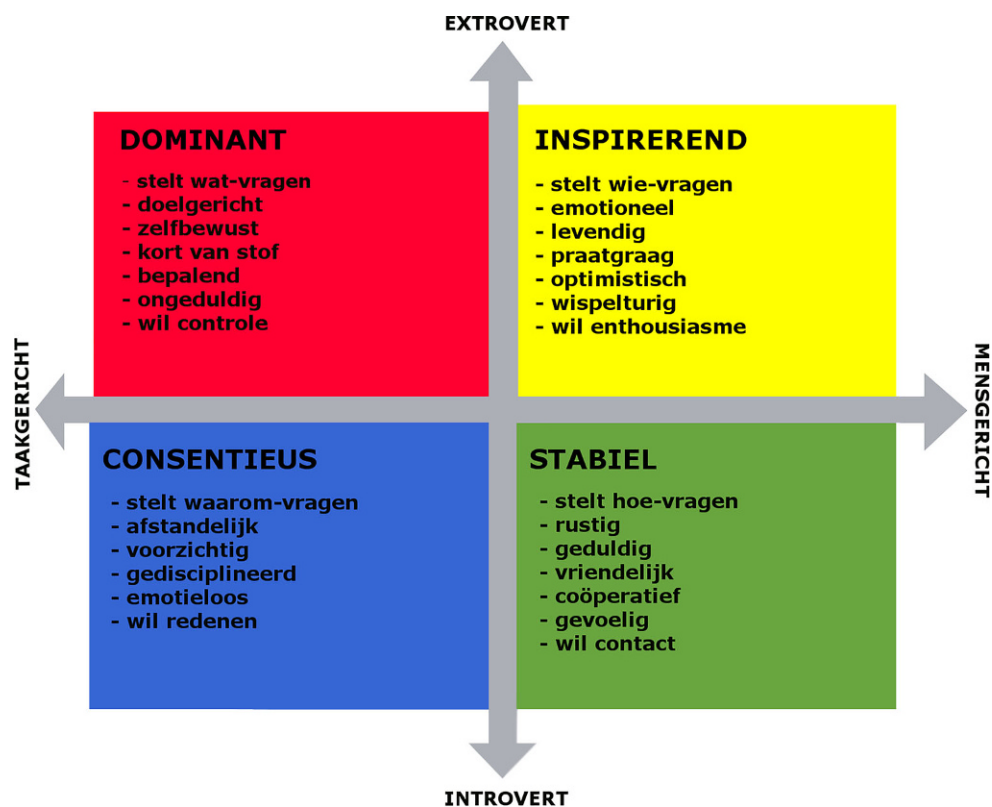
Pas wanneer je dit duidelijk hebt vastgesteld, kun je je stijl van leidinggeven/coachen afstemmen op de persoon en op het moment. Wanneer je daarin slaagt, creëer je op natuurlijke wijze autoriteit en acceptatie.

In de Skill/Will-matrix (fig. 2) wordt onderscheid gemaakt tussen kunnen en willen [1, 2].

- Linksboven: Je medewerker is niet capabel maar wel gemotiveerd, oftewel hij/zij wil wel, maar kan het (nog) niet. Jouw stijl van leidinggeven is instruerend.
- Rechtsboven: Een medewerker is capabel en gemotiveerd, oftewel hij/zij kan en wil. Jouw stijl van leidinggeven is delegerend.
- Rechtsonder: Een medewerker is capabel maar niet gemotiveerd, oftewel hij/zij kan het wel, maar wil niet. Jouw stijl van leidinggeven is coachend.
- Linksonder: Een medewerker is niet capabel en niet gemotiveerd, oftewel hij/zij kan het niet en wil ook niet. Jouw stijl van leidinggeven is corrigerend/confronterend.

T. G. M. Smit-Cornelder (✉)  
 Smit & Cornelder Bedrijfstrainingen, Eindhoven, Nederland  
[thalita@smitencornelder.nl](mailto:thalita@smitencornelder.nl)

Figuur 1 Het DISC-model



Je kunt dus instruerend, delegerend, coachend of corrigerend leidinggeven. Maar hoe pak je dit aan?

#### *Instrueren: taakgericht en didactisch*

Deze vorm van leidinggeven betreft bijvoorbeeld een nieuwe medewerker of een stagiaire. Als leidinggevende moet je aandacht besteden aan concrete taken van de medewerker. Je kunt het uitleggen en voor- en nadelen meelopen met een ervaren collega om een ander te ervaren, is belangrijk. Zeer frequent feedback geven is noodzakelijk om de medewerker in de richting te krijgen die jij graag wilt.

#### *Delegeren: aandacht geven en richting bieden*

Deze stijl betreft in veel gevallen de medewerkers die al een tijdje in dienst zijn en zelfstandig hun werkzaamheden kunnen uitvoeren. Delegeren is aandacht geven en richting bieden. Geef deze mensen veel vrijheid om de werkzaamheden naar eigen inzicht uit te voeren. Globale aanwijzingen zijn voldoende. Door voortgangsrapportages en steekproefsgewijs resultaten te bekijken, krijg je inzicht in het functioneren. Vraag met regelmaat hoe het gaat en of er vragen zijn. Vergeet niet dat ervaren medewerkers ook behoefte hebben aan erkenning en een compliment.

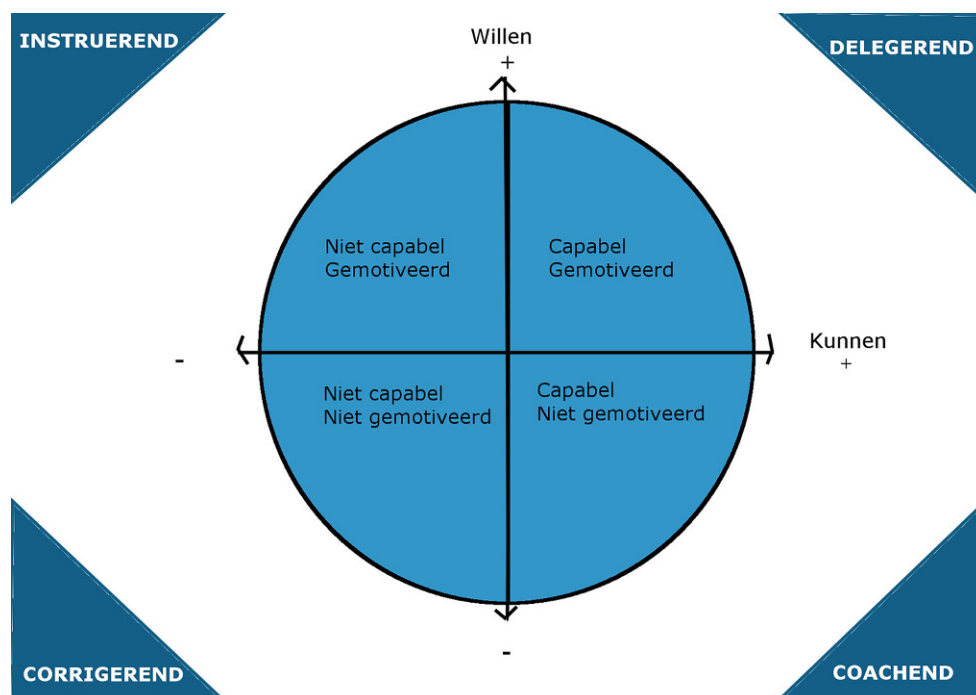
*Coachen/counselen: vertrouwensrelatie is noodzakelijk*

Bij de coachende stijl van leidinggeven is een vertrouwensrelatie noodzakelijk. De medewerker kan wel, maar wil (even) niet. Je ziet dit bijvoorbeeld bij ervaren medewerkers wanneer er veranderingen worden doorgevoerd. Er is ontevredenheid of wellicht angst ontstaan, waardoor deze medewerkers weerstand bieden. Als leidinggevende is het van belang om te ondersteunen en aandacht te geven aan het welbevinden van de medewerker. Als leidinggevende moet je de tijd nemen, geregeld in gesprek gaan en je openstellen voor de beleving van de medewerker. Er moet absoluut een vertrouwensrelatie zijn, wil de medewerker het achterste van zijn tong laten zien.

*Corrigeren/confronteren: hard op inhoud, zacht op relatie*

Dan heb je nog de mensen die niet willen en niet kunnen. Dit kunnen medewerkers zijn die nieuw in de organisatie komen en er eigenlijk helemaal geen zin in hebben. Veelal betreft dit ook medewerkers die al lange tijd in de organisatie meedraaien en die niet mee kunnen met veranderingen. Bijvoorbeeld het doorvoeren van innovaties, internetgebruik bij rapportages of patiëntcontacten etc. "Ik heb het altijd zo gedaan en nu moet het anders, daar doe ik niet aan mee."

**Figuur 2** De Skill/Will matrix



Als leidinggevende wordt er een taak- en mensgerichte benadering verwacht. Geef heldere en concrete feedback. Confronteren is soms vereist, zeker als een medewerker niet openstaat voor feedback. Wanneer blijkt dat er geen verbetering (meer) mogelijk is, zal een dergelijke houding in de meeste gevallen leiden tot afscheid nemen van elkaar.

### Kaders en deadlines

Als je mensen met een taak belast, moet je als leidinggevende kaders aangeven waarbinnen iemand zich mag bewegen, een deadline en het gewenste resultaat. Dit noemen we coachend leiderschap (niet te verwarren met de coachende stijl binnen de kunnen/willen-matrix). Hoe iemand die deadline haalt, is aan de persoon zelf, het werkt niet om te zeggen: "Jij moet het op mijn manier doen." Iedereen zit namelijk anders in elkaar en werkt op een andere wijze.

### Controleren om te complimenteren

Dat betekent niet dat je een taak dumpst bij een medewerker om er nooit meer naar om te kijken en dan als de deadline daar is, erover moppert dat het niet goed is of waarom het niet af is. Als je dat doet, heb je als leidinggevende een belangrijke taak verzuimd, namelijk: controleren om te complimenteren; tussen de taak en de deadline in informeren hoe het gaat, of het lukt, waarom het wel of niet lukt, welke hulp iemand nodig heeft om verder te kunnen, etc.

Hierbij let je op waar de medewerker zich bevindt in de kunnen/willen-matrix. Bij iemand die je moet instrueren of moet coachen, kost dat meer tijd dan

bij degene aan wie je kunt delegeren. Maar tijd kost het. Trap niet in de valkuil om de zaken weer naar je toe te trekken en het zelf te doen. Je biedt hulp aan in de vorm van tips en laat de medewerker zelf weer nadenken en de taak uitvoeren. Dit motiveert je medewerker om de taken op zijn of haar eigen manier uit te voeren, en mee te denken.

### Take home message

- Zorg er als leidinggevende voor dat je je medewerkers een duidelijk kader (spelregels) verschaft, dat de deadline bekend is, en dat duidelijk is aan welke doelen er gewerkt wordt.
- Vertel medewerkers niet hoe ze iets moeten doen, maar wat ze moeten doen en geef dan de ruimte om de taak op hun eigen wijze uit te voeren. Het enige waar jij als leidinggevende dan op hoeft te 'coachen' is of er binnen het afgesproken kader en binnen de spelregels gewerkt wordt en of de deadline gehaald wordt.

### Literatuur

1. Hersey P. Situationeel leidinggeven. Business contact: Amsterdam; 2009.
2. Hersey P, Blanchard KH. Management of organizational behaviour. Upper Saddle River: Prentice-Hall; 1982.

**Thalita G.M. Smit-Cornelder**, ondernemerscoach en leiderschapstrainer