

Hand-out behorende bij de training

Coaching



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.
Strijp-S, Videolab 3.038
Torenallee 20
5617 BC EINDHOVEN
040 - 2115020
www.itasc.nl

Itasc Nederland B.V.
WTC Amsterdam
Toren C, level 14
1077 NX AMSTERDAM
020 - 4536522

EEN NADERE KENNISMAKING

Itasc is een 'partner in ontwikkeling' van mensen en organisaties. Trainen is een van de instrumenten die wij hiervoor gebruiken. Daarbij kun je onder andere denken aan trainingen op het gebied van presentatie, gespreksvoering, persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en teambuilding.

Trainen betekent oefenen. Vergelijk het met de topsport, waarbij sporters trainen om daarna een goede wedstrijd te kunnen spelen.

Tijdens de training zal de coach in samenwerking met zijn sporters op zoek gaan naar de valkuilen en succesfactoren van iedere sporter. Juist om ervoor te zorgen dat deze valkuilen tijdens de wedstrijd beheersbaar worden en de succesfactoren optimaal worden benut. Tijdens een training is het een 'vallen en opstaan', om vaardiger te worden in de praktijk. Dit geldt voor de topsporter, maar natuurlijk ook voor jou.

Itasc-trainingen zijn praktijkgericht. Leren is doen. Er wordt daarom veel aandacht besteed aan situaties die jij in de praktijk tegenkomt. Ook de in de training behandelde theorie is direct toe te passen in jouw dagelijkse werk.

De onderwerpen uit de training worden hier nog eens duidelijk naast elkaar gezet. Samen met de aantekeningen die je tijdens de training hebt gemaakt ontstaat een persoonlijk handboek, dat je tijdens praktijksituaties kan raadplegen. Daarbij zal je *ontdekken* dat je feitelijk niets nieuws leert. Je weet al zoveel. In de training zal je je veel *herinneren*, zodat je je verder kunt *ontwikkelen*.

'Wat kun jij doen om ervoor te zorgen dat...?' is daarbij een steeds terugkerende vraag. Dat resulteert in de praktijk vaak tot het experimenteren met nieuwe inzichten en pas verworven vaardigheden. Uiteindelijk maak jij natuurlijk de keuze wat je wel en wat je niet actief gaat toepassen in jouw dagelijkse werk.

In dit handboek wordt steeds in de mannelijke vorm gesproken. Dit is gedaan om de leesbaarheid te bevorderen.

We wensen je veel plezier tijdens de training en succes met het toepassen van het geleerde in de praktijk.

Itasc Nederland B.V.

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING.....	4
2.	SAMENVATTING.....	5
3.	HET PROCES VAN COACHEN	6
4.	HET DOEL VAN COACHING.....	8
	4.1 MACTHIGEN	9
	4.2 MANAGEMENT OF OBJECTIVES	10
5.	BEWUSTZIJN EN VERANTWOORDELIJKHEID.....	12
	5.1 BEWUSTZIJN EN ZELFBEWUSTZIJN	12
	5.2 VERANTWOORDING VERSUS VERANTWOORDELIJKHEID	13
6.	COACHINGSTECHNIEKEN	14
	6.1 ATTITUDE VAN EEN GOEDE COACH	14
7.	KERNVAARDIGHEDEN	16
	7.1 VRAAGSOORTEN	16
	7.2 MODELPLAN VRAGEN (HET <i>GROW</i> -MODEL).....	18
	7.3 LUISTEREN.....	19
8.	HET STELLEN VAN 'COACHBARE' DOELEN	21
	8.1 COACHBARE DOELEN	21
	8.2 DOELEN FORMULEREN	22
9.	DE VERTALING NAAR DE PRAKTIJK	24
10.	LITERATUURLIJST	27
11.	MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?	28

1. INLEIDING

Het onderwerp coaching als stijl van leidinggeven staat sterk in het voetlicht binnen een groeiend aantal organisaties. Onze ervaring daarbij is dat er veel verschilde definities van coaching bestaan.

Daarbij wordt als ene uiterste uitgegaan van coaching zoals dat in het model van het Situationeel Leidinggeven van Hersey en Blanchard omschreven wordt. Deze coachingstijl wordt ook wel de 'sell'-methode genoemd. Bij het gebruik van deze stijl overtuigt de leidinggevende als het ware de medewerkers met zijn argumenten.

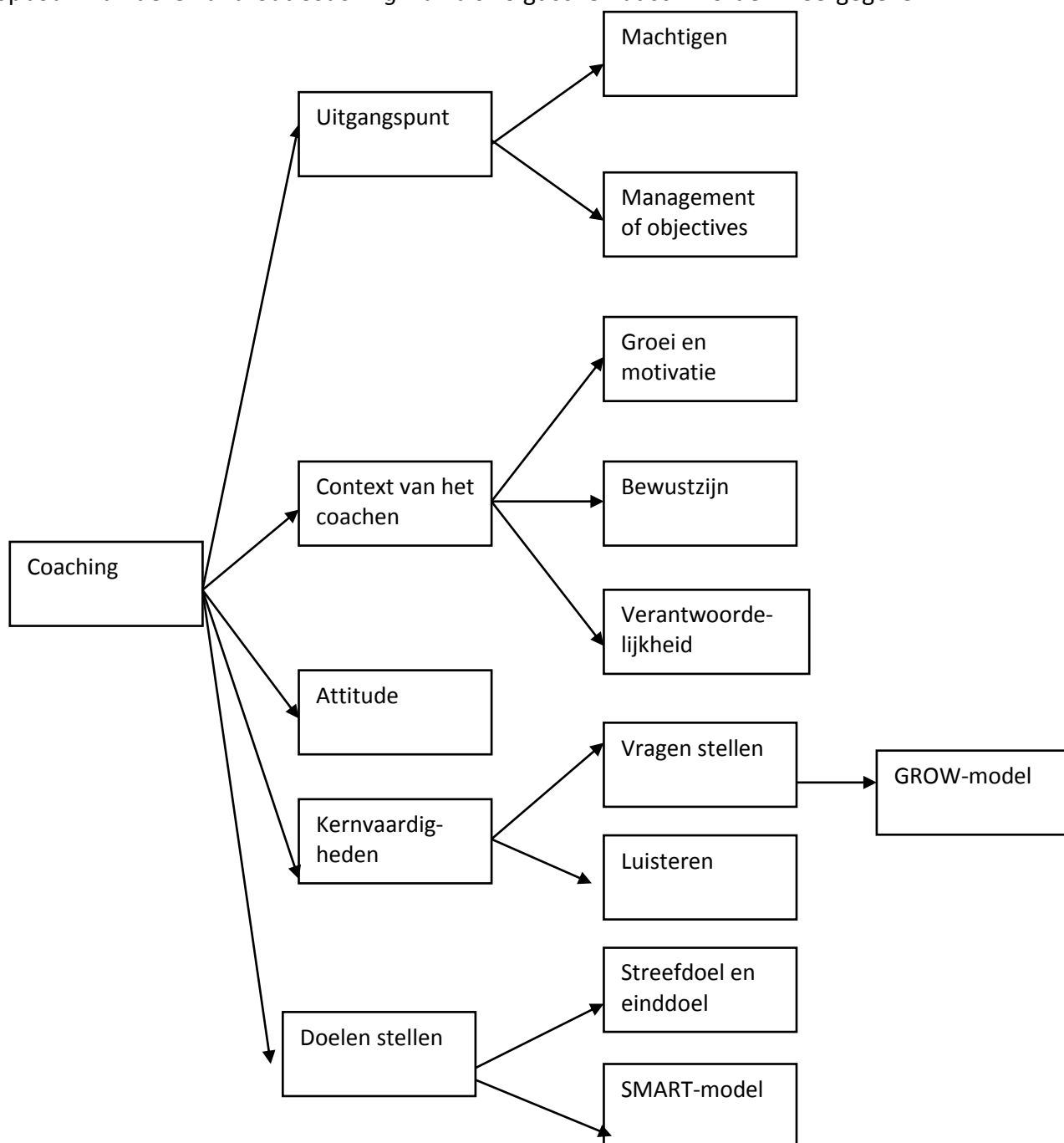
Het andere uiterste is het delegeren van alle verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar de medewerker, waarbij de leidinggevende zichzelf als het ware buiten spel zet, met alle mogelijke consequenties van dien.

In mijn optiek is coaching echter een stijl van leidinggeven waarbij de coach degene die gecoacht wordt helpt zijn bewustzijn te vergroten en de gecoachte helpt verantwoordelijkheid te nemen voor zijn acties. Bewustzijn en verantwoordelijkheid nemen, verhogen de motivatie van de gecoachte wat uiteindelijk leidt tot optimale werkprestaties.

In deze hand-out geef ik enkele achtergrondgedachten en ideeën die betrekking hebben op coaching. Het is zodoende een naslagwerk dat een overzicht kan geven van coachen, of dat kan dienen om even wat op te zoeken.

2. SAMENVATTING

De opbouw van deze hand-out *Coaching* kan als volgt schematisch worden weergegeven:



3. HET PROCES VAN COACHEN

Een organisatie is zo goed als de mensen die er werken. Met deze mensen dient de organisatie haar doelen te realiseren, immers, de organisatie wordt niet opgericht als doel op zich, maar als middel om andere doelen te realiseren. Dat betekent dat hoe beter de mensen zijn of functioneren, hoe groter de kans is dat de organisatie haar doelen bereikt of zelfs overtreft.

Vanaf het begin van de industriële revolutie is de filosofie op welke wijze het beste uit de medewerkers te halen, een centraal thema in organisaties. In de loop van de tijd zien we deze filosofie veranderen. Een van de modernere filosofieën is het coachen.

Voordat ik hieronder inga op de twee belangrijkste uitgangspunten voor coaching binnen een organisatie; *Machtigen* en *Management of objectives*, licht ik eerst het begrip coachen en het doel van coachen toe.

Coaching is een proces van *laten gebeuren, laten ontstaan*. Het leren bevorderen betekent niet dat u zelf al uw kennis overdraagt op degene die u begeleidt. Dat is *leren of mentoren*.

Dit laatste begrip wordt nog wel eens verward met coachen, maar de term mentoring komt vanuit de Griekse mythologie, waarin wordt verteld dat Odysseus voordat hij vertrekt naar Troje zijn huis en de opvoeding van Telemachus overlaat aan zijn vriend Mentor.

“Vertel hem alles wat je weet” zei Odysseus tegen Mentor, en daarmee beperkte hij het leerproces van Telemachus tot datgene wat Mentor hem zou vertellen.

Coaching is 'het leren bevorderen', niet door zelf uw kennis over te dragen maar door het leerproces van de gecoachte te stimuleren en te laten ontstaan.

Een voorbeeld:

Medewerker: *"Ik heb die grootboekberekeningen verwerkt, maar het klopt niet."*

Manager: *"Dat heb je niet goed gedaan. Je moet het zo doen."*

Het bovenstaande voorbeeld is alleen geen coachen maar (aan)leren. De volgende oplossing is wel coachen:

Medewerker: *"Ik heb die grootboekberekeningen verwerkt, maar het klopt niet."*

Manager: *"Ik heb nu een bespreking. Wil jij even kijken waar het precies misgaat, dan zal ik als ik terug ben helpen bij het vinden van een oplossing."*

en later:

Medewerker: *"Ik heb het al gevonden, het klopt nu wel."*

Manager: *"Geweldig, wat heb je gedaan en welke gevolgen heeft dit voor de rest van het systeem?"*

Medewerker: *"Dit heb ik gedaan en daardoor kwam ik erachter dat er een verkeerde codering in het systeem zit. Dit was de eerste keer dat we deze code gebruikten, dat heb ik gecheckt. Dus het heeft geen verdere gevolgen voor de administratie."*

4. HET DOEL VAN COACHING

Het is duidelijk dat je medewerkers niet kunnen dwingen om gemotiveerd te zijn en om een maximaal resultaat te behalen. De opmerking 'jij moet gemotiveerd zijn' met hoeveel overtuiging ook gebracht, leidt niet tot motivatie.

Ieder mens kan alleen *zichzelf* motiveren en in een organisatie kunnen alleen de randvoorwaarden worden gecreëerd waarbinnen een optimaal klimaat voor motivatie ontstaat. Coaching staat daarbij aan de basis van de intrinsieke motivatie van de medewerker.

Intrinsieke motivatie van medewerkers in organisaties is gebaseerd op drie aspecten:

- De mogelijkheid tot verantwoordelijkheid en vrijheid om te kunnen kiezen;
- De mogelijkheid om (zelf)respect te krijgen en een eigen identiteit op te bouwen;
- De mogelijkheid om het gevoel te ervaren dat je daadwerkelijk een bijdrage hebt geleverd.

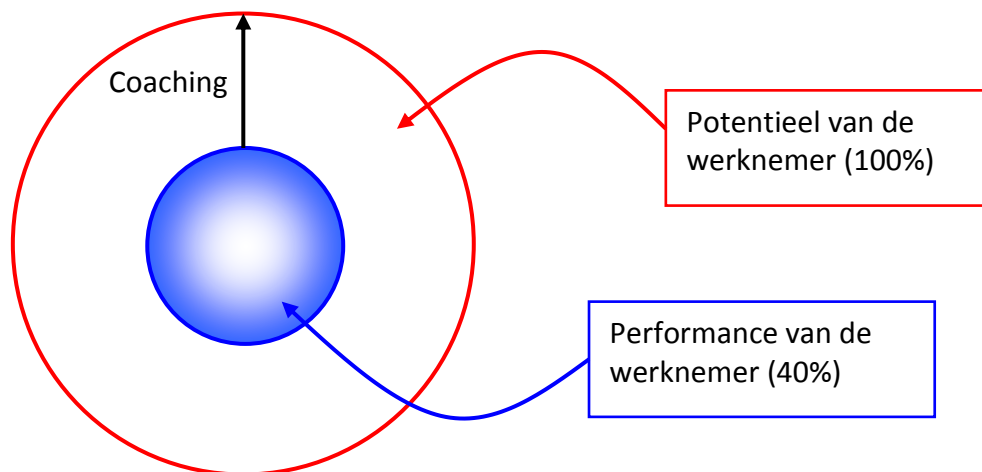
Het coachen van de medewerker leidt tot een hogere motivatie van de medewerker. De medewerker krijgt niet langer orders die hij uit moet voeren, maar kiest zelfbewust voor zijn handelen. Hij moet niet langer reactief verantwoording afleggen, maar, en dat is totaal iets anders, de medewerker neemt pro-actief de verantwoordelijkheid voor zijn doen en laten.

De coach helpt de gecoachte bij het vergroten van het bewustzijn, bij het maken van keuzes en bij het nemen van verantwoordelijkheid. Hierdoor wordt de medewerker in staat gesteld om zijn potentieel aan te boren en te benutten.

Veel medewerkers hebben de neiging alleen te presteren binnen de eigen 'performance circle'. Zij doen dat wat zij bewezen hebben te kunnen, niet meer en niet minder. Omdat dit een veilig gebied is, de persoon kan het immers, blijven zij binnen deze cirkel. Het totaal van deze 'bewezen' vaardigheden noemen we de 'performance circle'.

De 'dubbele samenzwering' versterkt dit proces. Hiermee bedoelen we het principe dat de manager de medewerker opdrachten blijft geven binnen de 'performance circle' van de medewerker, omdat de medewerker al heeft laten zien dat hij dat kan. Het resultaat hiervan is dat het potentieel van de medewerker nooit benut zal worden.

Op de vraag of het erg is dat de medewerker zijn volledige potentieel niet benut, geeft het onderstaande schema een antwoord.



De conclusie van dit schema is dat de performance van mensen gemiddeld slechts 40% van hun totale potentieel is. Dat betekent dat de medewerker nog een groot aantal taken bezit die ontwikkeld kunnen worden en dus ten goede kunnen komen aan de medewerker zelf en aan de organisatie.

4.1 MACHTIGEN

Zoals gezegd zijn er twee uitgangspunten nodig voordat goede coaching überhaupt mogelijk is. Het eerste uitgangspunt is machtiging.

Het kernwoord van een organisatie waarin coaching de managementstijl is, is 'machtigen'. Met machtigen bedoelen we het overdragen van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen aan medewerkers die nodig zijn voor de medewerkers om hun taak optimaal te kunnen volbrengen en daarbij de prestaties te leveren die bijdragen aan het realiseren van de doelen van de organisatie.

De focus die daaraan ten grondslag ligt is niet 'top-down' of 'bottom-up', maar is gericht 'van buiten naar binnen'. In de praktijk betekent dit dat de klant het uitgangspunt van handelen vormt. Vervolgens kijken we wie dit product of deze dienst tot stand brengen en vooral naar die klant brengen. Dat zijn de medewerkers aan de buitenkant van de organisatie. Onze visitekaartjes of uithangborden.

De vraag is dan welke middelen zij nodig hebben om hun taak te volbrengen. Ik denk daarbij altijd aan het overdragen van taken met de volgende aandachtspunten:

- Het doel van de uit te voeren taak (waar leidt het toe, wat beogen we ermee);
- De richtlijnen waarbinnen de taak gaat worden uitgevoerd;
- De middelen die nodig zijn om de taak uit te voeren (tijd, budget, menskracht, bevoegdheid, informatie);
- De verantwoordelijkheid (wie is waarvoor verantwoordelijk);
- De consequenties van het al of niet succesvol volbrengen van de taak.

De attitude die als coach past in het kader van machtigen, is loslaten. Het gaat er niet langer om dat de medewerker de taak volbrengt op jouw manier; het gaat erom dat het resultaat van de medewerker voldoet aan de normen die de organisatie daarvoor hanteert. De manier die hij daarvoor ontwikkelt is zijn eigen manier, op basis van zijn eigen kwaliteiten. Je machtigt de medewerker om het op zijn manier te doen en je vertrouwt de medewerker in zijn inzet om het resultaat te optimaliseren.

4.2 MANAGEMENT OF OBJECTIVES

Een tweede belangrijk uitgangspunt voor coaching als managementstijl is de afstand die je creëert tussen jouw eigen positie als coach en de inhoudelijkheid van het uit te voeren werk. Kijk eens naar het volgende voorbeeld:

De manager die geconfronteerd wordt met de medewerker van wie de grootboekrekeningen niet kloppen gaat niet inhoudelijk in op de zaak, maar blijft daar verre van. Het enige dat hij doet is de medewerker zelf stimuleren om aan de slag te gaan, waarbij hij met zijn vraagstelling het bewustzijn van de medewerker vergroot.

Bij management of objectives wordt de focus niet gericht op 'throughput' (het proces waarlangs het product tot stand komt), maar op 'output' (het product zelf). Om het product te optimaliseren wordt de focus van de medewerker wel gericht op het proces, maar de focus van de manager blijft op het product (resultaat)gericht. Hiermee wordt dus een nieuwe weg ingeslagen na de bekende weg van management by objectives.

Naast het managen op outputresultaten is het van belang ook te sturen op kwalitatieve doelen zoals:

- Rendement op investering;
- Kwaliteit;
- Productiviteit;
- Marktaandeel;
- Personeelsverloop;
- Levertijden en responstijden;
- Introductie van nieuwe producten/diensten;
- Flexibilisering van de productie;
- Etc.

5. BEWUSTZIEN EN VERANTWOORDELIJKHEID

Uitgangspunten om te gaan coachen zijn dus machtigen van de medewerkers en management of objectives. In het *proces* van coaching nemen twee begrippen een belangrijke centrale plaats in, namelijk bewustzijn en verantwoordelijkheid. In eerste instantie is coaching erop gericht het bewustzijn van de gecoachte te vergroten. Wij zijn in staat ons bewust te zijn van waar we zijn (omgeving) en wat we doen (interactie met de omgeving). Vaak echter handelen we terwijl we ons onbewust zijn van deze interactie, waardoor we gewoontes in ons dagelijks handelen inbouwen.

Wanneer je je bedenkt dat coachen gericht is op een leerproces, het ontwikkelen van kwaliteiten, inzichten en vaardigheden, is het logisch dat bewustzijn de sleutel is. We worden immers gecontroleerd door zaken waar we ons niet bewust van zijn, en we controleren zaken waar we ons wel bewust van zijn. Bewustzijn geeft ons het vermogen om te gaan controleren.

5.1 BEWUSTZIEN EN ZELFBEWUSTZIEN

Wanneer je een stap verder gaat in het ontwikkelen van het bewustzijn van de gecoachte dan ontstaat ook het zelfbewustzijn. Bewustzijn is weten wat er in de omgeving afspeelt, wat er gebeurt. Zelfbewustzijn is de kennis van de interactie met die omgeving, weten wat je in jezelf ervaart tijdens die interactie.

*Een van onze trainers wordt in een bepaalde situatie steeds geconfronteerd met bepaald gedrag van de deelnemers. De vraag die hij mij stelt is wat hij moet doen of wat ik zou doen in die situatie.
Maar met het antwoord op die vraag is hij allerm minst geholpen. Het is maar de vraag of hij mijn oplossing in zijn situatie zou willen toepassen.*

Coaching is erop gericht te werken vanuit bewustzijn naar zelfbewustzijn. Ik vraag hem dus de situatie te beschrijven en vraag vervolgens naar wat hij ervaart in zichzelf op het moment dat die situatie zich voordoet. Deze zelfervaring is zeer waarschijnlijk ook bepalend voor zijn interactie met de omgeving. Bovendien wordt vanuit het zelfbewustzijn ook de motivatie geboren om er iets aan te gaan doen: zijn eigen oplossing te creëren voor zijn eigen situatie.

5.2 VERANTWOORDING VERSUS VERANTWOORDELIJKHEID

Hoewel de begrippen verantwoording en verantwoordelijkheid in eerste instantie dezelfde lading lijken te dekken, staan ze, als we beter kijken, haaks op elkaar.

Verantwoording

Verantwoording is een reactief begrip. Het heeft meestal betrekking op het verleden. Je legt verantwoording af over dat wat je gedaan hebt, en veelal leg je verantwoording af aan een ander. Je geeft een verklaring over waarom en hoe je iets gedaan hebt.

Vaak heeft verantwoording een negatieve lading. Je moet verantwoording afleggen en bereidt jezelf maar voor op het ergste als je de gestelde doelen niet gehaald hebt.

Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid is veel meer een pro-actief begrip. Het is toekomstgericht en geeft aan wat je gaat doen en op welke manier je dat gaat doen. Verantwoordelijkheid leg je niet af, maar je neemt het. Het heeft dus alles te maken met bewust kiezen, daar waar verantwoording te maken heeft met 'opleggen'.

Het volgend voorbeeld geeft daar nog eens blijk van:

Wanneer ik zeg: "Tom, ga eens een touw halen. Het ligt bovenin de kast."
Gebeurt er dit: Tom gaat naar de kast, kijkt en vindt geen touw.
Hij komt terug en zegt: "Het ligt er niet."

Wanneer ik zeg: "We hebben een stevig stuk touw nodig. Tom, wil jij dat even pakken?"
Gebeurt er dit: Tom gaat naar de kast, kijkt en vindt geen touw. Hij gaat verder kijken onderin de kast, op de kast, achter de kast, ergens anders, totdat hij een stevig stuk touw heeft gevonden.

Coaching heeft niets te maken met verantwoording, maar alles met verantwoordelijkheid. Uiteraard betekent dit niet dat de medewerker binnen zijn functie onbeperkte vrijheid heeft om te kiezen. De doelen van de organisatie moeten immers gerealiseerd worden. De methode waarop de coach de gecoachte helpt bij het nemen van verantwoordelijkheid wordt beschreven in het volgende deel.

6. COACHINGSTECHNIEKEN

De kern van het coachingsproces komt tot uiting in de coachingsgesprekken die plaatsvinden. Hier wordt jouw persoonlijke rol van coach geactiveerd. Het gaat erom dat je met de juiste technieken en hulpmiddelen tot een zodanig coachingsgesprek komt dat de gecoachte daadwerkelijk vooruit kan. In dit deel ga ik in op deze technieken, maar eerst volgt een beschrijving van een goede attitude.

6.1 ATTITUDE VAN EEN GOEDE COACH

Wanneer je anderen gaat coachen, is dat niet omdat je mee wilt doen aan de laatste mode in management-land. Het is omdat je doelen wilt realiseren of sterker nog dat je doelen wilt *laten* realiseren door de medewerkers die je coacht. Whitmore zegt in zijn boek *Succesvol Coachen*:

“Indien de kwaliteit van functioneren of het leren vanuit eigen ervaring van belang is, is coachen een must. Indien geen van beide het geval is, geef dan instructies, als het niet anders kan.”

Tot de attitude die een goede coach moet bezitten worden meestal de volgende eigenschappen gerekend:

- Open, belangstellend;
- (Zelf)bewust;
- Opmerkzaam, aandachtig;
- Geduldig;
- Objectief;
- Stimulerend;
- Respectvol.

Vaak staan daar ook zaken in als deskundigheid, ervaring, goed op de hoogte zijn en gezaghebbend, maar deze eigenschappen zijn beslist geen noodzaak om een goede coach te zijn. Sterker nog kennis van zaken kan een valkuil zijn voor teveel inhoudelijke advisering en te weinig afstand.

Wat ik er wel aan toe wil voegen is de eigenschap om een stapje verder te gaan dan wat ik noem de 'comfort-zone' van de gecoachte. Een kenmerk van echte oplossingen is dat ze vaak een niveau dieper liggen dan waar de problemen zich manifesteren.

7. KERNVAARDIGHEDEN

Een verkoper communiceert niet of nauwelijks met de commerciële binnendienst. Hierdoor kunnen de binnendienstmedewerkers niet optimaal functioneren. In een gesprek met de manager geeft de verkoper aan dat hij voortaan wekelijks een memo zal sturen.

Een buitenstaander (wij) ziet direct dat er in die memo niet voldoende informatie zal staan omdat een verkoper die niet communiceert met de binnendienst dat zeker ook schriftelijk niet of nauwelijks zal doen.

De coach gaat een gesprek aan met de verkoper en achterhaalt diens weerstand om met de binnendienst te communiceren. De verkoper wordt zichzelf bewust van zijn weerstand en wordt erin gecoacht deze los te laten. Het niveau waarop het probleem zich voordeed lag dus iets dieper dan waar het zichtbaar was. Een goede coach is bereid deze extra stap te zetten.

Coachen kent twee kernvaardigheden. Eén ervan is het stellen van de juiste vragen. De moeilijkheid van deze vaardigheid zit in onze ervaring tot nu toe. We zijn veel meer gewend om antwoorden te geven, te adviseren of gewoon te vertellen hoe het moet, dan dat we gewend zijn te vragen en de ander te laten antwoorden. Bij coachen gaat het er niet om wat de coach vindt dat gecoachte zou moeten doen, maar juist om de verantwoordelijkheid en het bewustzijn van de gecoachte zelf.

7.1 VRAAGSOORTEN

1. Open vragen versus gesloten vragen

De coach maakt primair gebruik van open vragen. Dat zijn vragen die met een vraagwoord beginnen, ook wel de 'W & H' vragen genoemd. Open vragen leiden ertoe dat de gecoachte zich bewust wordt van zijn handelen en dat hij vrij is in het antwoorden. Met andere woorden: de gecoachte neemt zelf de verantwoordelijkheid voor zijn antwoorden. Hij heeft vrijheid om zelf te kiezen.

Vragen die de coach kan stellen zijn bijvoorbeeld:

- Wat wil je bereiken?
- Wat is je doelstelling?
- Wanneer wil je dat bereikt hebben?
- Hoeveel tijd denk je daarvoor nodig te hebben?
- Welke hulpmiddelen heb je daarbij nodig?
- Wie heb je daarbij nodig?
- Tegen welke problemen denk je aan te lopen?
- Waar loop je nu tegen aan?

De coach stelt bij voorkeur geen gesloten vragen. De reden hiervan is dat gesloten vragen de gecoachte namelijk dwingen een keuze te maken, waarbij hij wellicht niet achter de mogelijke alternatieven (ja of nee) staat.

Zo wordt de gecoachte niet aangemoedigd zich bewust te zijn van zijn keuze, sterker nog, er wordt een beslissing geforceerd, wat duidt op verantwoording afleggen in plaats van verantwoordelijkheid nemen.

2. Observerende vragen versus analyserende vragen

De coach stelt bij voorkeur open vragen. Deze zetten aan tot bewustwording en het nemen van verantwoordelijkheid door de gecoachte. Indien het mogelijk is stelt de coach echter geen 'waarom' en 'hoe' vragen. Deze vragen dwingen de gecoachte namelijk min of meer om verantwoording af te leggen.

'Waarom heb jij dat gedaan?' of 'Hoe heb jij dat gedaan?' vragen om een analyse van een situatie, en niet om een bewuste, objectieve kijk. Het stellen van deze vragen heeft het risico dat de ander zich gedwongen voelt zichzelf te verdedigen. Dus, observerende vragen leiden tot bewustwording en analyserende vragen leiden tot het afleggen van verantwoording.

De coach herformuleert deze vragen op een manier dat het analyserende vragen worden, waardoor het bewustzijn geactiveerd wordt. Dezelfde vragen, maar dan anders geformuleerd, zouden bijvoorbeeld kunnen zijn:

- 'Welke aanleidingen had jij om dat te doen?' of 'Wat is de aanleiding voor jou om dit probleem op deze wijze aan te pakken?'

- 'Welke stappen heb jij doorlopen om tot dit resultaat te komen?' of 'Welke methode ga jij hanteren om dit vraagstuk op te lossen?'

3. Vragen op basis van antwoorden

Niet de vraag bepaalt het antwoord, maar het antwoord bepaalt de vraag.

Er bestaat voor de coach geen standaard vragenlijst. Dat is ook niet nodig, omdat het antwoord van de gecoachte bepalend is voor de volgende vraag die de coach gaat stellen.

Het afwerken van een vragenlijst heeft niets te maken met interesse voor de ander. Voor de meeste van ons kost het weinig moeite ons een gesprek voor de geest te halen met bijvoorbeeld een enquêteur die een vast script heeft. Als we hem een ander antwoord geven dan het antwoord dat past binnen zijn raamwerk, sluit zijn volgende vraag niet meer aan op ons antwoord.

De coach luistert naar het antwoord, observeert of hij verschillen ziet tussen de verbale en de non-verbale communicatie (in dat geval kan het heel goed zijn om daar op door te vragen: 'Je zegt dat je deze doelstelling wil halen, maar op je gezicht lees ik twijfel.....') en neemt indien nodig een denkpauze voor hij zijn volgende vraag stelt.

7.2 MODELPLAN VRAGEN (HET GROW-MODEL)

Door gebruik te maken van de opbouw van de modelplan vragen, geeft de coach structuur en richting aan het gesprek. Uiteindelijk moet ook het coachingsgesprek leiden tot actie. Daarbij kan goed gebruik gemaakt worden van het 'GROW-model'. In de volgende tabel wordt deze structuur verder uitgewerkt.

G	= Goals	Wat is je doelstelling ?
R	= Reality	Wat is de huidige realiteit ?
O	= Options	Welke opties, alternatieven en mogelijkheden bestaan er?
W	= Will	Wat is je keuze ?

Het GROW-model helpt de coach en de gecoachte op het doel af te gaan. Als je niet weet waar je uit wil komen, dan hoef je ook niet te coachen, immers, dan is ieder resultaat een goed resultaat (hoe slecht het ook is).

Maar je kan pas uitkomen op een gewenste situatie als je de huidige situatie kent. Dat is immers het vertrekpunt om te komen tot de nieuwe situatie. Als je het vertrekpunt en het doel weet, inventariseer je de mogelijke wegen die naar het doel leiden. En net zoals er meerdere wegen naar Rome leiden, leiden er naar ieder doel meerdere wegen, die soms meer en soms minder effectief blijken te zijn. Het kiezen van de weg is uiteindelijk de laatste stap in het proces.

7.3 LUISTEREN

De tweede kernvaardigheid van de coach is luisteren. Ook dit is voor de meesten van ons niet de gemakkelijkste vaardigheid; we zijn immers meer praters dan luisteraars. Coachen impliceert dat we onszelf de rust gunnen om daadwerkelijke aandacht op te brengen voor de gecoachte en voor hetgeen hij zegt. Wellicht helpt het wanneer we ons realiseren dat we slechts één mond hebben en twee oren. We zouden dus twee keer zoveel moeten luisteren als praten.

Luisteren doen we wanneer iemand tegen ons praat op een van de volgende aandachtsniveau's:

<ul style="list-style-type: none">➤ Empathisch luisteren➤ Aandachtig luisteren➤ Selectief luisteren➤ Doen alsof➤ Negeren	<p>Externe dialoog</p> <p>Interne dialoog</p>	De verhouding tussen externe dialoog (gesprek) en interne dialoog (communicatie met jezelf) verandert naarmate je het aandachtsniveau verhoogt.
--	---	---

Manier van Luisteren	Uiterlijke reactie (wat je zegt / doet)	Innerlijke reactie (wat je voelt)
<i>Negeren</i>	Je zegt / doet niks, kijkt niet naar de ander.	Je bent niet betrokken bij de ander.
<i>Doen alsof</i>	Je zegt dingen als 'Ja ja', maar je zou niet kunnen herhalen wat de ander zegt.	Je bent met je hoofd en je gevoel niet bij dat wat de ander zegt.
<i>Selectief luisteren</i>	Je zegt dingen als 'Ja, dat herken ik' of 'Dat heb ik ook'. Je hebt de neiging de ander niet uit te laten praten.	Je bent meer geïnteresseerd in wat jou is overkomen dan in het probleem van de ander.
<i>Aandachtig luisteren</i>	Je geeft de ander raad en advies en zegt bijvoorbeeld; 'Dat moet je zo oplossen'.	Je herkent wat de ander zegt en voelt wat hij bedoelt. Daarbij probeer je een oplossing te geven die in jouw situatie goed was.
<i>Empathisch luisteren</i>	Je hebt begrip én je toont het. Je luistert werkelijk, vraagt door, helpt de ander zijn eigen probleem op te lossen, zonder zelf oplossingen en advies te geven.	Je bent en voelt je werkelijk geïnteresseerd in het probleem van de ander en je wilt hem helpen zijn probleem op te lossen.

Het spreekt vanzelf dat naarmate het niveau van aandacht toeneemt, ook de kwaliteit van het gesprek stijgt. Een goed gesprek kan eigenlijk alleen plaatsvinden op het niveau van empathie. Het kan ook als volgt voorgesteld worden:

8. HET STELLEN VAN 'COACHBARE' DOELEN

8.1 COACHBARE DOELEN

De coach van het basketbalteam Chicago Bulls kreeg de opdracht om voor de derde achtereenvolgende keer kampioen te worden van de NBA. In het besef dat kampioen worden gemakkelijker is dan kampioen blijven, ging hij op zoek naar coachbare doelen. Hij vroeg zijn twaalf kernspelers om elk met vijf unieke prestaties te komen waarin zij de beste bijdrage aan het team leverden, dus vijf specifieke kenmerken waarin zij beter waren dan anderen.

De spelers moesten onder elkaar uitmaken wie waarin de beste was en toen na enkele weken iedere speler een lijstje van vijf had, vroeg hij hen elk afzonderlijk of zij in staat waren om op elk van deze vijf terreinen 1% beter te scoren dan het vorig seizoen. Het antwoord op deze vraag was natuurlijk JA, maar wat de spelers zich nog niet realiseerden was dat dit slechts de openingsvraag was van een nieuw coachingsproces.

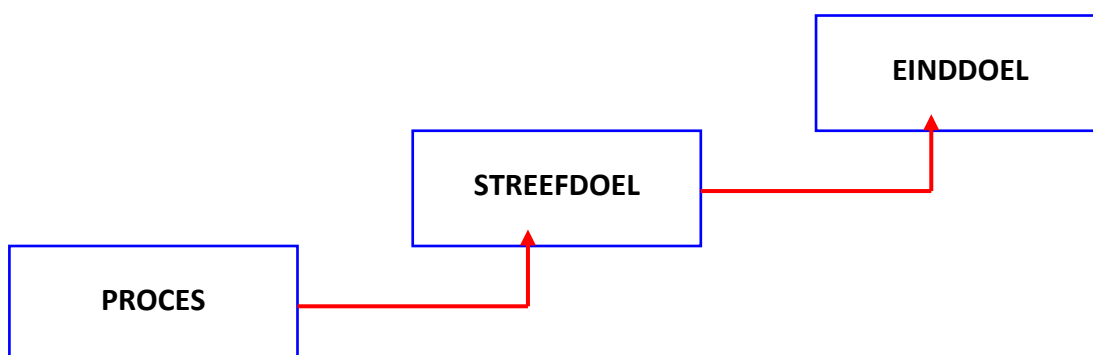
Vervolgens werd elk van de spelers gecoacht in de te ondernemen acties om die 1% verbetering daadwerkelijk tot stand te brengen. Het was de coach gelukt om coachbare doelen te formuleren voor elk van zijn kernspelers.

Aan de pers liet hij weten dat met twaalf spelers die zich elk 1% verbeterden op vijf aspecten, hij de totale teamprestatie met 60% zou verbeteren. Daarmee toonde hij zich een beperkt rekenaar, maar kampioen werden de Chicago Bulls weer wel.

In het voorbeeld dat hierboven gegeven wordt zien we hoe de coach van het team vanuit een reactieve positie (goed je best doen en hopen dat de concurrentie niet sterker is) gewerkt heeft naar een pro-actieve positie waarin coachbare (streef)doelen werden geformuleerd.

De coach maakt hierbij een onderscheid tussen streefdoelen en einddoelen. Het verbeteren van persoonlijke prestaties met 1% was geen einddoel, maar de manier om het einddoel, een nieuw kampioenschap te behalen.

Het onderstaande schema laat zien hoe de doelenhiërarchie werkt:



Wanneer we de vertaling naar het bedrijfsleven maken, kunnen we dezelfde opzet gebruiken als hiervoor in het sportvoorbeeld.

Stel je wilt de omzet verhogen met 25%. Dit betekent dat de verkoopresultaten met datzelfde percentage omhoog moeten (einddoel). Eén van de manieren waarop dit bereikt kan worden is het verhogen van de scoringskansen op uitgebrachte offertes (streefdoel). De centrale vraag in het coachingsproces is nu: Welke stappen kun je ondernemen om de scoringskansen op de uitgebrachte offertes te vergroten?

Wanneer je deze laatste vraag voorlegt aan de verkoopmedewerkers en je coacht hen op bewustzijn en zelfbewustzijn, ontwikkelen zij de ideeën om tot deze verhoogde score te komen.

8.2 DOELEN FORMULEREN

Je ziet dat een belangrijk aspect van succesvolle coaching wordt bepaald door de manier waarop we doelen kiezen en formuleren. Een van de grootste valkuilen hierbij is overigens dat niet de gecoachte, maar de coach de doelen vaststelt. Het gaat erom dat de doelen worden gekozen en vastgesteld door degene die ze ook gaat realiseren, kortom de gecoachte zelf.

Een goede doelstelling voldoet aan de criteria van SMART-denken:

- S** Specifiek, concrete beschrijving van het gewenst resultaat.
- M** Meetbaar, concrete indicatoren waarmee voortgang / realisatie kunnen worden vastgesteld.
- A** Ambitieuw, uitdagend, grensverleggend en motiverend.
- R** Realistisch, haalbaar en beslist niet onbereikbaar (streefdoel).
- T** Tijdgebonden, gefaseerd en te realiseren binnen een bepaald tijdsbestek.

Daarnaast is het van belang dat de formulering van de doelen ook voldoet aan de volgende criteria:

- Positief: onze geest is niet in staat om negatieve boodschappen te verwerken.
- Begrijpelijk: ik moet direct zien wat er van me verwacht wordt (resultaat).

Tenslotte is het van belang dat doelstellingen *congruent* zijn. Dit betekent dat ze passen bij degene die de doelen stelt. Wanneer ik als doel zou hebben om over drie jaar kampioen van Wimbledon te worden, dan is dat doel op zichzelf nog wel realiseerbaar, alleen zijn de inspanningen die ik daarvoor moet leveren niet inpasbaar in mijn huidig bestaan als echtgenoot, vader, trainer en directeur van een organisatie. Met andere woorden ik zou teveel offers moeten brengen om dit doel te realiseren en daarmee is het doel niet congruent. Het past niet bij mij.

9. DE VERTALING NAAR DE PRAKTIJK

Het in de praktijk gaan brengen van coaching binnen organisaties heeft een nogal forse consequentie. Als je je een organisatie voorstelt waarin de huidige manier van leiding geven bijvoorbeeld is gebaseerd op het principe van orders geven, dan zal het voor de medewerkers van de organisatie niet meer of minder dan een revolutie betekenen als er overgeschakeld wordt op de coachende stijl van leidinggeven.

Medewerkers die gewend zijn te horen wat hun verkooptarget is, wanneer een project klaar moet zijn en op welke wijze zij moeten handelen, zullen niet direct weten wat zij aan moeten met de volgende vragen:

- 'Welk verkoopdoel stel jij jezelf?'
- 'Wanneer denk jij dit project af te kunnen ronden?' en
- 'Wat denk jij dat de beste aanpak voor dit vraagstuk is?'

Je krijgt te maken met een wezenlijk andere cultuur in de organisatie en dat betekent dat de organisatie en alle medewerkers moeten veranderen. Helaas lijkt de praktijk ons te leren dat velen een genetisch bepaalde weerstand hebben tegen veranderingen.

Wellicht helpen de volgende suggesties je verder bij het doorvoeren van de gewenste verandering en het overwinnen van de weerstanden van jouw medewerkers (en van jezelf).

1. *Coaching past niet binnen onze bedrijfscultuur*

Dit is op zich in veel gevallen juist, immers, als coachen wel binnen de bestaande cultuur zou passen, zou het allang gebruikt worden, nietwaar? De vraag die je (jezelf) kunt stellen, is of de schijnbare zekerheid van de huidige status, op termijn niet de grootste bedreiging vormt voor het voortbestaan van de organisatie. Want de wereld draait door en verandert constant. En hoe vervelend het misschien ook klinkt, niemand is uiteindelijk onmisbaar, zelfs jouw organisatie niet.

2. *De mensen zullen cynisch doen en het zien als een nieuwigheid die vanzelf weer overgaat*

Dat is inderdaad mogelijk. Vooral als het de mensen niet duidelijk is wat er gaat gebeuren, hoe het gaat gebeuren en waarom het gaat gebeuren.

3. *De medewerkers verwachten nu eenmaal opdrachten*

Dat is niet zo vreemd, want ze zijn nooit anders gewend geweest. Maar betekent dat ook dat dat is wat ze het liefste willen?

4. *De mensen zullen het zien als een truc*

Maak duidelijk dat het geen truc is, maar iets waar de mensen zelf verder mee komen, doordat zij zich bewuster worden van zichzelf, vrijheid hebben om te kiezen, en verantwoordelijkheid nemen. De 'truc' is dat de mensen er zelf beter van worden!

5. *Ik heb er geen tijd voor*

Hoor je het jezelf zeggen? Natuurlijk kost het in het begin meer tijd dan het oplevert. Maar wat te denken van de tijd die het je uiteindelijk oplevert, doordat je mensen zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun werk en jou de tijd geven om je met zaken van een hogere orde bezig te houden.

6. *De medewerkers willen geen verantwoordelijkheid nemen*

In het begin zal het voor velen een nieuwe ervaring zijn, die wellicht best beangstigend is. Toch is het hebben van verantwoordelijkheden een van de intrinsieke motivatoren. Deze blokkade is in de praktijk het beste te slechten door te coachen! Wellicht ten overvloede enkele vragen die je op het spoor kunnen zetten:

- 'Waarvoor ben jij verantwoordelijk in je leven?'
- 'Wat betekent verantwoordelijkheid voor jou?'
- 'Voel je verantwoordelijkheid als een last?'
- 'Wat denk jij dat anderen prettig vinden aan het dragen van verantwoordelijkheid?'
- 'Waar ben je bang voor?'

7. *Ik raak mijn macht kwijt als leidinggevende of mijn respect als expert kwijt*

De vraag is of je macht kwijtraakt, of de illusie van de macht. De goede coach krijgt in ieder geval respect terug en wellicht is dat een betere basis voor 'macht'. En de vraag is of je echt respect krijgt als je al je deskundigheid voor jezelf houdt.

8. *Ik kan het niet*

Oefening baart kunst. Wellicht is het een goede suggestie om eerst te oefenen met jezelf voordat je met je medewerkers aan de slag gaat. Zorg dat je luistert en inspeelt op de reactie van de ander. Je steun in moeilijke tijden is het GROW-model.

9. *Het gaat toch goed zoals het nu gaat?*

Gefeliciteerd! Maar realiseer je dat behaalde resultaten van het verleden geen garantie bieden voor de toekomst.

10. LITERATUURLIJST

Drs. H. Lange – *Motivatie in organisaties*, ISBN 902671554

Ir. Daniel D. Ofman – *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, ISBN 90-63254261

John Whitmore – *Succesvol coachen*, ISBN 9024416524

Stephen R. Covey – *Principle centered leadership*, ISBN 0-671711350

Stephen R. Covey – *The 7 habits of highly effective families*, ISBN 0-684860082

Anne Bruce – *Werknemers motiveren*, ISBN 9052613664

Marc Cook – *Effectief coachen*, ISBN 9052613680

Max Landsberg – *De Tao van het coachen*, ISBN 9052612552

Willem Verhoeven – *De manager als coach*, ISBN 9024405432

Tim Gallwey – *The inner game of tennis*, ISBN 0330295136

D. Kinlaw – *The practice of empowerment*, ISBN 0566075709

E. Parsloe – *Coaching, mentoring and assessing: A practical guide to developing Competence*, ISBN 074940664X

11. MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?

Wil je meer weten over dit onderwerp of over andere trainingsprogramma's van Itasc? Of over de mogelijkheden van op maat gemaakte assessments, persoonlijke coaching en opleidingsprogramma's? Neem dan contact met ons op.

Naast klassikale trainingen ontwikkelt Itasc in eigen beheer e-learningmodules. Deze modules hebben leiderschap, management, commerciële en communicatiethema's als onderwerp. Daarnaast ontwikkelen wij in opdracht maatwerk e-learning programma's. Als een organisatie een opleidingsvraagstuk heeft dat met e-learning aangepakt kan worden dan verzorgen wij het volledige traject van ontwerp, ontwikkeling en implementatie.

Op de Itasc site vind je een schat aan informatie. Van nuttige en leerzame videofragmenten, tot hand-outs van veel gevraagde trainingen, tot inspirerende 'mini-trainingen' en de Itasc aanbevolen boekenlijst met daarop de boeken die wij van harte kunnen aanbevelen en nog veel meer. Ga naar onze site en ontdek deze schat aan waardevolle informatie.

Ga voor meer informatie naar www.itasc.nl

Voor vragen kun je uiteraard telefonisch contact met ons opnemen via telefoonnummer 040 – 2115020 of je kunt ons een email sturen: itasc@itasc.nl.



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.

Strijp-S, Videolab 3.038 • Torenallee 20 • 5617 BC Eindhoven • Telefoon: +31 (0)40 – 2115020
WTC Amsterdam • Toren C, Level 14 • Strawinskylaan 1451 • 1077 XX Amsterdam • Telefoon: +31 (0)20 – 4536522

itasc@itasc.nl • www.itasc.nl