

HOE ZET U EFFECTIEF COACHING IN?

Vragen stellen en niet antwoorden

Coachen heeft als doel het functioneren en presteren van werknemers te versterken of hen persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. Dat klinkt mooi, maar te pas en onpas wordt coachen ingezet om de creativiteit, het zelflerend vermogen en de verantwoordelijkheid van werknemers te vergroten. Maar wat is coachen nou precies, wanneer is het zinvol en hoe verloopt een coachingsgesprek?

Coachen is iemands potentiële kwaliteiten en talenten vrijmaken, zodat hij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar leren bevorderen. Hierdoor vergroot de coach het zelflerend vermogen van de werknemer, zodat hij uiteindelijk beter kan presteren. U kunt de rol van coach zelf vervullen, maar u kunt dit ook overlaten aan een leidinggevende.

GROW-model

Een praktisch model voor een coachingstraject of coachingsgesprek is het GROW-model. GROW staat voor:

- Doelen (Goals)
- Realiteit (Reality)
- Opties (Options)
- Actieplan (What)

Goal

Een goed gesprek begint altijd met het kort verifiëren van het doel. Vervolgens stemt de coach met de gecoachte af welke onderwerpen in het gesprek aan de orde komen (de agenda) en maken zij afspraken over de tijdsduur.

Coachen is resultaatgericht, kent een focus en is gericht op prestatieverbetering en ontwikkeling van individuen en teams. Ieder coachingsgesprek start dan ook met de vraag waarom het gesprek überhaupt gevoerd wordt. Een duidelijke doelstelling is noodzakelijk om richting te geven aan het gesprek en om aan het einde het resultaat te kunnen meten. Door de gecoachte zelf het doel (bijvoorbeeld 'ik wil assertiever worden') te laten formuleren, legt de coach de verantwoordelijkheid daar waar hij hoort. Het is immers de gecoachte die verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling. Hulpvragen

om het doel van het coachingstraject of coachingsgesprek scherp te krijgen zijn:

- Wat is jouw coachvraag?
- Wat zou je graag met deze sessie willen bereiken?
- Ik heb een uur beschikbaar, hoe ver zou je in die tijd willen komen?
- Waar zou je in deze sessie het meeste op willen ingaan?
- Wat zou je willen dat er gebeurde wat nu niet gebeurt?

Reality

Met de antwoorden van de gecoachte op vragen over hoe bepaalde zaken of processen zijn verlopen of nu nog gaan, krijgt de coach een beeld van de situatie. Dit geldt zeker ook voor de gecoachte. Hij ervaart de situatie (bijvoorbeeld 'stak ik tijdens een vergadering weer mijn vinger niet op..') bijna opnieuw. Door de vragen van de coach krijgt de gecoachte een helder zicht op de genomen stappen, doorgehakte knopen en in gang gezette acties. De coach luistert alleen naar de redenen waarom een gecoachte bijvoorbeeld iets nog niet helemaal kan. De antwoorden

In welke situaties is coaching zinvol?

Coaching lijkt misschien vaak een goede oplossing, maar dat is niet altijd zo. Soms is iemand de tijd gunnen om iets in de vingers te krijgen of een werknemer laten meelopen met een meer ervaren collega misschien wel effectiever dan drie coachingsgesprekken. Wel kan coaching effectief zijn omdat de gecoachte leert te

reflecteren en te leren van zijn ervaringen. Dit kan bijvoorbeeld worden ingezet bij de beantwoording van loopbaanvragen als: wat wil ik, wat kan ik en wie ben ik? Maar ook bij meer persoonlijke vraagstukken zoals grenzen aangeven, de confrontatie aan durven gaan, niet te direct (of bot) overkomen et cetera.

van de gecoachte maken hem bewust van wat er verkeerd is gegaan en bevatten aanwijzingen over hoe hij in de toekomst bepaalde zaken beter anders aan kan pakken.

Het is belangrijk dat een coach bij het terugblikken waardeoordelen achterwege laat. De gecoachte kan er anders voor kiezen niet alles te vertellen en het inzicht in overwegingen, werkwijzen en aanpakken is dan onvolledig. Het is maar de vraag of de oplossingen en acties in dat geval een duurzaam effect hebben. Laat de gecoachte dus ongedwongen zijn verhaal doen. Hulpvragen om werknemers bewust te maken van hun handelen zijn:

- Wat is de huidige situatie (wat, wanneer, waar, hoe vaak)?
- Wie zijn daarbij betrokken (direct en indirect)?
- Wat is er tot dusver al gebeurd, wat heb je al gedaan en welke resultaten heeft dat opgeleverd?
- Wat zijn de belangrijkste belemmeringen om verder te komen?
- Waar liggen de valkuilen; waar zie je vooral tegenop?
- Welke andere mensen zijn hierbij betrokken en hoe zien zij de situatie?

Options

Als de gecoachte zich door de vragen van de coach bewust is gemaakt van waar de schoen wringt (bijvoorbeeld het ontbreken van bepaalde competenties), gaan beiden op zoek naar mogelijkheden die tot het gewenste doel of effect leiden. In deze fase van het coachingsgesprek stimuleert de coach de gecoachte om zelf na te denken over mogelijke oplossingen en er dan uiteindelijk één te kiezen. Het enige wat de coach in feite doet is vragen stellen die de gecoachte stimuleren na te denken over effectieve oplossingen. De valkuil is dat de coach 'het reddertje' gaat spelen en voor de werknemer de oplossingen gaat bedenken. Hulpvragen die tot oplossingen kunnen leiden zijn:

- Welke opties zijn er (in principe) allemaal te bedenken?
- Wat zijn de voor- en nadelen van elke optie?
- Als je geen enkele beperking zou ervaren, wat zou je dan doen?

Belangrijke vaardigheden van een coach

De belangrijkste vaardigheden van een coach zijn luisteren en vragen stellen. De coach maakt met zijn vragen op een constructieve wijze hielen in kennis, het ontbreken van bepaalde competenties en het gemis in ervaring zichtbaar. Coaches vallen met hun vragen onbewezen waarheden aan, confronteren de gecoachte met verkeerde aannames en keuzes en leggen de tegenstellingen in aanpakken en manier van denken, haarfijn bloot. Dit

allemaal om de gecoachte bewust te maken van waar het fout is gegaan. Coaches stellen vragen zonder te antwoorden, verstaan de kunst van het luisteren en zijn alert op woorden als keuze, alternatieven, meeste, beste en op dat moment. Aan dit soort woorden gaat immers een denkproces voor af. Vragen hierover brengt de gecoachte weer terug in dit proces, hij beleeft het als het ware opnieuw. Hij wordt zich bewust van zijn doen of laten.

- Is er iets of iemand aan wie je advies zou kunnen vragen? Hoe zou dat advies luiden?
- Als je helemaal opnieuw kon beginnen, wat zou je dan anders doen?

What

De laatste fase van het coachingsgesprek is het maken van een keuze uit de opties die leiden naar het gewenste doel. De 'discussie' over de mogelijke opties wordt dus omgezet in een concreet actieplan. Hulpvragen om de gecoachte in de doe-modus te krijgen zijn:

- Welke optie heb je gekozen?
- Wanneer ga je het doen en wanneer precies begint en eindigt elke actie?
- Op welke wijze beantwoordt deze actie aan je doel?
- Welke hindernissen zou je onderweg kunnen tegenkomen?
- Welke ondersteuning heb je nodig en hoe ga je die mobiliseren?
- Scoor op de schaal van één tot tien jouw motivatie om aan de slag te gaan met de actie(s).
- Geen tien? Wat moet er (door wie) gebeuren om je motivatie richting tien te laten opschuiven?

Leidinggevend

In veel organisaties nemen leidinggevend de rol van coach op zich. Zij kennen de organisatie als geen ander en zijn vaak ook goed bekend met de gecoachte. Zij kunnen zich dus goed verplaatsen in de coachvraag en hun achtergrondkennis

en ervaring kan heel waardevol zijn in een coachingstraject. Er zijn echter ook nadelen. Zo is gelijkwaardigheid één van de kenmerken van een coachingsgesprek. Ook vinden deze gesprekken plaats op basis van vertrouwen en moet de gecoachte binnen een veilige omgeving kunnen werken aan zijn ontwikkeling. Het is maar de vraag of een werknemer zich in het coachingsgesprek kwetsbaar durft op te stellen richting zijn leidinggevende die hem ook gaat beoordelen. In steeds meer organisaties worden werknemers daarom gecoacht door leidinggevend van andere afdelingen. Aan de voorwaarde vertrouwen is dan voldaan.

Jacco van den Berg, Van den Berg Training & Advies, auteur van Het GROTE Gesprekkenboek, e-mail: info@vandenbergttraining.nl, www.vandenbergttraining.nl

Vertrouwen

Als de leidinggevende niet de coach is van de werknemer, dan moeten er tussen de coach, de gecoachte en de leidinggevende afspraken worden gemaakt over wat wel en niet aan de leidinggevende wordt gecommuniceerd. Omdat vertrouwen een kritische succesfactor is, is de praktijk dat de leidinggevende niet over de inhoud van de coachgesprekken wordt geïnformeerd, maar wel globaal over de voortgang van het coachtraject.