

COACHEN

Een medewerker wendt zich tot u met een probleem. Het vraagstuk en wellicht zelfs de oplossing, is u bekend. Het is dus voor u eenvoudig om de medewerker het antwoord op zijn vraag te geven. Dat lijkt een efficiënte handelwijze, want het geven van een advies is snel gebeurd. Maar is het ook effectief op lange termijn?

Baas of coach?

Als u de oplossingen aandraagt voor alle vraagstukken zult u zeker het gezag verwerven van de autoriteit. U dwingt misschien ook respect af, omdat u zo snel beslissingen kunt nemen bij onverwachte situaties. De oplossingen die worden gevonden voldoen bovendien steeds aan uw eigen inhoudelijke criteria. Zo gezien is er aan deze handelwijze weinig verkeerd. Maar wat is het effect op lange termijn?

De medewerker wordt niet slimmer. Hij leert alleen om bij onverwachte situaties niet zelf te denken maar u aan het werk te zetten. Zijn taakvolwassenheid of competentie groeit niet, zijn afhankelijkheid van u wel.

De betrokkenheid bij de oplossing is geringer wanneer u deze aandraagt dan wanneer de medewerker zelf het antwoord op zijn vraag formuleert.

Door uw deur - die altijd openstaat - komen steeds meer medewerkers met steeds meer vragen waardoor uw tijdsbeheersing gevaar loopt. U bent voortdurend bezig om ad-hoc problemen van anderen op te lossen.

Het organisatieonderdeel waarvoor u verantwoordelijk bent, wordt niet slimmer. Uw organisatie leert niet. Anders gezegd: de organisatie in zijn geheel is dommer dan het individu.

Conclusie: uw handelwijze lijkt op korte termijn efficiënt. Op de lange termijn leidt u op inhoudelijke, op organisatorische en op mentaal-relatieve gebieden verlies. U bereikt niet wat u wilt bereiken, u verspilt uw tijd en uw medewerkers leren niet zelfstandig hun problemen op te lossen.

Dat in de praktijk toch vaak de methode van "u vraagt, wij antwoorden" wordt gevolgd, komt omdat dit traditioneel de rol was van "de baas" die leiding geeft en die zich inhoudelijk beter acht; daarom instrueert hij z'n medewerkers. Delegeren houdt het risico in dat de oplossing die wordt gevonden niet uw voorkeur heeft. En tenslotte, een manager stuurt nu eenmaal graag zelf. Uit vorenstaande blijkt dat u daarmee uw belangen op lange

In dit nummer

Coachen	1
Sturen door middel van vragen	1
Het GOOD-model voor coaching	3
Een goed gesprek voeren	4
Wie ga je coachen	4
Waar we goed in zijn	4

termijn in de weg staat. Een contraproductieve aanpak dus. U wilt graag wel een zelfstandige en betrokken medewerker, een slimme organisatie en voldoende tijd voor strategische kwesties. Wat is het alternatief?

U wilt graag de sturing behouden. Die sturing kunt u ook richten op het vergroten van het probleemoplossend vermogen van uw organisatieonderdeel waardoor u op lange termijn een slimmere organisatie heeft. Deze sturing is dus niet inhoudelijk maar procesmatig van aard. Uw rol is dan niet meer die van de baas maar van de coach. ----

STUREN DOOR MIDDEL VAN VRAGEN

Coachen en niet instrueren: sturen door middel van vragen.

Uitgangspunt bij deze wijze van coachen of sturen is, dat de medewerker "alles al weet", maar nog niet weet dat hij het weet... De medewerker is degene die zijn dagelijkse praktijk het beste kent. Het feit dat hij het probleem aandraagt impliceert dat hij beseft dat er een kloof is tussen de gewenste en de huidige situatie. Hij wendt zich tot u om die kloof te dichten. Uw taak als coach is de medewerker tot bewustwording te brengen van zijn kennis en inzichten en hem te ondersteunen in het vertrouwen dat hij in staat is zelf de oplossing te vinden.

Helpen via vragen, in plaats van advies geven of beweringen doen, is op de volgende uitgangspunten gebaseerd.

Ga er van uit dat de krachten en kennis die nodig zijn om het probleem op te lossen, in de persoon zelf aanwezig zijn! De hulpgever is dus vooral iemand die helpt om die krachten en kennis die niet bewust aanwezig zijn, aan te boren en zijn zelfvertrouwen te versterken. Dat vraagt een uitnodigende en sturende gesprekstechniek. Beweringen doen of advies geven maakt de ander afhankelijk en daagt niet uit. Vragen stellen zet de ander aan het werk.

Stellen van vragen brengt de ander tot uitspraken over zichzelf, zijn bekwaamheden en inzichten. U helpt daarmee ook de ander om concreter en preciezer te zijn over de aangetroffen en de meer gewenste situatie. Hierdoor wordt een meer realistische en rationele kijk op problemen ontwikkeld. Tenslotte leidt vragen stellen ertoe dat u de ander er toe brengt oplossend handelen in concrete termen te beschrijven zodat hij een heldere norm heeft waartegen hij zelf zijn gedrag kan sturen.

We are what we repeatedly do. Excellence, then, is not an act, but a habit.

– Aristotle

Een voordeel van deze methode is ook, dat u als leidinggevende niet materiedeskundig hoeft te zijn om de ander te helpen zelf zijn of haar problemen op te lossen of beter te definiëren. Wel is procesdeskundigheid vereist. Bijvoorbeeld het verzinnen van goede vragen.

Deskundig vragen stellen

De volgende tips een aanwijzingen helpen u in uw rol als coach. Luister actief i.p.v. alleen stil te zijn, leef u in in de ander, in zijn doelen, motieven, denkbeelden, belevingen enz. enz. Schenk belonende aandacht, laat dat ook non-verbaal merken. Wees onbevangen: luister met een open mind, niet met een empty mind. Zie af van oordelen en vooroordelen, maar toets aan de feitelijke kennis en inzichten.

Een vraaggesprek is geen kruisverhoor of spervuur van vragen. Zorg voor een goede sfeer, verzorg ook het mentaal-relacionele aspect van het gesprek. Probeer zo min mogelijk nieuwe informatie aan te dragen of nieuwe sporen aan te boren. Blijf bij de denklijn van de ander. Help de ander wel om concreet en precies te zijn. U moet zich een voorstelling kunnen vormen van wat de ander daadwerkelijk denkt te gaan doen of te gaan nalaten om zijn doel te bereiken.

Stel open vragen. In het algemeen verkrijgt u kwalitatief betere informatie krijgen door vragen als: hoe bedoel je dat? Hoe weet je dat? in welke richting wil je de oplossing zoeken? wat heb je nodig om hieruit te komen? wat weerhoudt je van handelen in deze richting? enz.

Er zijn ook een paar dingen die u beter niet kunt doen. Niet "meevibreren" met de ander. Houd voldoende en kritische afstand. Voorkom het effect van "mijn-zere-duim". Een eigen ervaring die die van de ander overtreft. Reageer niet steeds met uw eigen associaties of uw voorbeelden, blijf in het gedachtespoor van de ander.

Tip: wees attent op de drie categorieën van vervormen van informatie: "weglatingen" (wat wordt er niet gezegd?), "generalisatie" (ken je er één, ken je één situatie, dan ken je ze allemaal) en "vervorming" (onjuist weergeven van de feiten).

Tip: vraag bij binnenkomst van de ander niet: wat kan ik voor je doen. U gaat namelijk niet werken, dat gaat de ander doen. Betere vragen zijn: "Wat brengt je hier?" of "wat moet dit gesprek je opleveren".

Helpende vragen

Een probleem is geen eigenschap van de situatie maar van hoe de situatie wordt waargenomen. Anders gezegd, iemand die een probleem heeft, ervaart een afstand tussen de feitelijke situatie en de meer gewenste situatie. De spanning die uit dat verschil voortkomt, helpt ander de energie te vinden om in actie te komen en zelf zijn probleem aan te pakken. U kunt vragen dus stellen vanuit verschillende perspectieven.

Vragen over de aanleiding, de feiten, de gebeurtenissen

- Wat gebeurde er
- Wat zou een camera zien als die het had opgenomen
- Beschrijf de situatie eens zo feitelijk mogelijk
- Hoe weet je dat
- Waar baseer je dat op

"Do not take life too seriously. You will never get out of it alive." – Elbert Hubbardark Twain

- Is het altijd zo
- Waarom denk je dat

Vragen over het denken, de waarden, opvattingen, houding, moraliteit, de belangen, doelen, enz.

- Wat maakt het belangrijk voor je
- Wanneer ben je tevreden
- Waaraan zou je merken dat het gelukt was
- Hoe komt het dat je dat zegt
- So what, nou en....?
- Wat zou je graag willen dat er gebeurde
- Als je het helemaal voor het zeggen had, wat zou je dan laten gebeuren
- Hoe ziet het eruit (hoe voelt het, hoe klinkt het) als het helemaal is zoals jij het wilt
- Wat is er voor je mogelijk als dit gelukt is (als dit opgelost is)
- Wat zou er met je gebeuren als je dit niet oplost, als het altijd blijft zoals het nu is
- Stel dat je dromen zouden uitkomen, wat zouden we dan zien

Vragen over de actie, de toekomstige situatie, de gewenste werkelijkheid

- Hoe precies
- Hoe zou (naam van persoon die gezien wordt als iemand die daar goed in is) dit aanpakken
- Wat houdt je tegen om
- Wat heb je nodig om
- Wat houdt je ervan af om

Voorbeelden van vragen vanuit de oplossingsgerichte coachingsaanpak

Bij deze methode gaat het om het gedrag en niets dan het gedrag. Alle vragen zijn erop gericht op de ander te laten formuleren wát hij precies gaat doen, in termen van gedrag, alsof een camera het zou waarnemen, in positieve termen.

- Wat brengt je hier
- Vertel..
- En waaraan merk je dat
- Hoe is dat 'n probleem
- Hoe weet je dat
- Stel, ons gesprek blijkt zinvol, waaraan merk je dat
- wat ga je doen om dit probleem op te lossen
- wat zou dan het eerste zijn waaraan je zou opmerken dat het is opgelost?
- wat zou dan de eerste stap zijn?
- wie zou na jou de eerste zijn die het zou merken en waaraan?
- hoe zou die dan reageren?
- wanneer was er al eens een beetje van een deel de oplossing?
- hoe zou jij dat vinden? (vraag alleen naar de emotie als het een plezierige is, dan werkt het als een beloning - ook: hoe zouden zij dat vinden
- hoe zou dat zijn om.....
- welk verschil zou dat maken
- hoe zou de organisatie (je medewerkers, je collega's)

- daar baat bij hebben
- hoe dééd je dat (een vraag die bedoeld is om zelfcomplimenten uit te lokken)
- hoe is dát je gelukt (zelfcompliment uitlokken)
- hoe zie ik dat op de camera

Tips voor vragen stellen

Als er een negatief geformuleerd gedrag wordt genoemd - b.v. "ik zal niet meer..." of "ik zal stoppen met", vraag dan "en in plaats daarvan ga je....."

Als de ander zegt "ik moet dus vanaf morgen.....", laat het "moeten" dan vervangen door "ik wil...." of beter nog "ik ga..."

Never take no for an answer: als de ander zegt het niet te weten, reageer dan met "dat snap ik best, het is ook een nieuwe vraag voor je...neem gerust de tijd". Daarna blijft u stil tot het antwoord komt.

Stel geen "Waarom-vragen". Waarom informeert naar de legitimatie. Het maakt de ander defensief. Als het toch van belang is een reden te achterhalen vraag dan "wat maakt dat je..."

Het probleemoplossende gedrag moet in ieder geval door de medewerker zó beschreven worden zijn dat u het als "een film kunt zien", om zodoende een gedetailleerd beeld van het resultaat krijgt.

Oogcontact: kijk de ander niet voortdurend aan, dat maakt het makkelijker om te fantaseren en in het geheugen te zoeken. Als u de ander aankijkt gaat hij terugkijken en kan hij zich niet op eigen gedachten concentreren. Kijk de ander wel aan wanneer u complimenteert. -----

Het GOOD-model voor coaching

Coachen is iemand helpen zelf zijn weg te vinden. Niet voorschrijven of overstelpen met oplossingen en informatie. Je loopt in feite net een stap achter de persoon die je coacht. Van tijd tot tijd tik je hem of haar figuurlijk op de schouder en wijst op een gezichtspunt of route die hij of zij dreigde over het hoofd te zien. Je maakt de ander bewust van de mogelijkheden die er zijn maar die niet bewust werden waargenomen. Je helpt de vis te ontdekken wat en waar het water is. Dat is coachen, niet meer maar ook niet minder. Lastiger dan het lijkt. Bevredigender dan je verwacht.

Op basis van het door J. Auerbach (College of Executive Coaching) ontwikkelde stappenschema, hebben wij hier een model ontwikkeld dat werkelijk iedereen in staat stelt een goed coachend gesprek te voeren. Voorwaarde is wel dat je de stappen zet in deze volgorde en dat je alleen deze vragen stelt (of variaties daarop).

Dat is soms lastig want je mag werkelijk geen eigen associaties of voor jou goed werkende adviezen geven! Je zult merken dat het direct werkt, maar natuurlijk baart oefening kunst. Begin nog deze week om het één keer te

doen, je zult zien dat het je lukt. Het model bestaat uit vier stappen:

G	--	Goal(s)
O	--	Options
O	--	Obstacles
D	--	Direct Action

Iedere stap kent een aantal vragen. Houd die aan, geef geen oplossingen. Als dat toch geboden lijkt, gebruik dan de volgende zin om een oplossing te geven: "ben je nieuwsgierig te weten hoe ik het zou.....?".

Pas als een stap voldoende is doorgewerkt -dat merkt je aan herhalingen in de antwoorden- ga je naar de volgende stap.

GOAL / doelen:

Welk doel heb je voor ogen?

Als je succes zou hebben, waaraan zou je dat merken, wat is er dan anders?

Wat merken anderen daarvan? Hoe zou jij dat vinden?

Ga eens in op de details van het doel dat je wilt bereiken, vertel daar meer over?

Waar zou je vandaag al aan kunnen werken?

Wat zou het voor je betekenen om je doel te bereiken?

OPTIONS / mogelijkheden:

Welke manieren en mogelijkheden heb je om je doel te bereiken?

Heb je al eens eerder iets dergelijks met enig succes gedaan?

Wanneer was het resultaat er al eens een beetje? Hoe kan je daar op voortbouwen?

Wat geeft je het vertrouwen dat dit gaat lukken?

Welke vijf of zes concrete activiteiten kan je ondernemen om je doel te bereiken?

Als die activiteiten niet aantrekkelijk zijn welke alternatieven zie je?

OBSTACLES / beperkingen:

Welke uitdagingen verwacht je tegen te komen?

Hoe ga je om met onverwachte tegenslagen?

Wat is je meest waarschijnlijke hinderpaal? Wat is je minst waarschijnlijke hinderpaal?

Hoe kan je belemmeringen omzetten in mogelijkheden?

Welke innerlijke tegenwerkingen denk je te moeten overwinnen? Hoe?

Wat zien anderen als mogelijke belemmeringen op je pad?

Wat is het ergste dat je kan overkomen?

DIRECT ACTIONS / daden:

Welke stappen ga je als eerste zetten? Wanneer?

Hoe zie je je weg voor je in termen van resultaat, organisatie en aanpak, tijd, informatie en kosten?

Hoe kun je mij het vertrouwen geven dat je voornemens werkelijkheid worden?

Wie zouden je hierbij het beste kunnen helpen? Hoe zorg je dat je die hulp ook krijgt?

Waar aan merk jij dat je doel dichterbij komt?

Waar aan merken anderen -welke anderen- dat je je doel aan het bereiken bent?

Waar aan merk ik dat je succes hebt?

Ten slotte de schaalvraag.

Het is handig om samen met de ander een soort

samenvatting te maken van wat je in dit gesprek hebt

"De rijder leert de weg nooit kennen".

- Arnold Cornelis

bereikt. Doe dit door een inschatting te maken van het succes van de gekozen aanpak. Dat doe je met een "schaalvraag". Die luidt bijvoorbeeld: "hoe groot is de kans dat je deze oplossing nog deze week in praktijk gaat brengen, waarbij een 10 is dat het zeker zal gebeuren en een 1 dat de kans zo goed als nihil is." Een andere formulering: "Wat denk je van de slaagkans van deze actie op een schaal van..... enz."

Wees niet verbaasd als het cijfer veel lager uitvalt dan je verwachtte. Blijf toch belonend: "Zo, al een 6, mooi hoor, want toen je binnenkwam was het nog 3". Bij een in jouw ogen te lage slaagkans kun je nog een vraag toevoegen, "wat is er voor nodig om één puntje meer te krijgen?". Doorgaans komt daar nog wel een idee uit. Vergeet niet het gesprek positief af te sluiten, het beste met een compliment. -----

EEN GOED GESPREK VOEREN

Het 20 minuten interview

Hans Cladder geeft de volgende aanwijzingen als je de tijd ontbreekt voor het volgen van een coachingsgesprek volgens een volledig oplossingsgericht protocol, turbo-coaching.

- Wat moet er veranderen door ons gesprek (doel)
- Wat was de laatste keer dat dit iets beter ging (herhaal de vraag naar uitzonderingen enkele keren)
- Wat deed je toen anders (herhaal zoeken naar sterke punten)
- Hoe zeker ben je ervan, op een schaal van 1-10, dat je sommige van de dingen die hielpen zou kunnen doen als je dat echt zou willen?
- Hoe waarschijnlijk is het, op diezelfde schaal, dat je sommige van diezelfde dingen binnenkort weer gaat proberen? -----

WIE GA JE COACHEN?

Let op de houding die de ander aanneemt. Dat bepaalt sterk de slaagkans van je inspanningen. Er zijn drie mogelijke opstellingen: bezoeker, klager, co-expert.

Bezoeker

Heeft of voelt geen probleem (quasi). Voelt zich veelal gestuurd of bij je geroepen. weet van niets. "Mijn chef zegt dat ik naar u toe moet....". "Je hebt me gevraagd even langs te komen, nou hier ben ik..."

Klager

Heeft wel degelijk een probleem maar de oorzaak ligt buiten hem/haarzelf. "De projectbeheersing is hier zo'n puinhoop, ik weet nooit of ik mijn deadlines zal halen".

Co-expert

Beschouwt zichzelf als drager van het probleem: I am the problem, dus ook: I am the solution. Is bereid er iets aan te doen. "Ik kom vaak te laat op mijn afspraken. Daardoor ontstaan problemen. Ik wil leren op tijd te komen."

Opgave van de coach: maak van je bezoeker een klager of beter nog een co-expert. Let op! Er is altijd een reden voor het gesprek. "Wat brengt je hier, denk je?" Er speelt ook altijd een belang. "Wat moet dit gesprek je opleveren?" Vraag door tot doelformulering O.K. is en gebruik dan een van de hier beschreven technieken

WAAR WE GOED IN ZIJN

Diensten en producten van Ockeloen & Kiene

ORGANISATIE ONTWIKKELING

- Strategiebijeenkomsten
- Envisioning
- Werkconferenties
- Cultuurtrajecten
- Kwaliteitsontwikkeling
- Large group conferences
- Procesondersteuning organisatieverandering

TEAM ONTWIKKELING

- Teambuilding
- Teamcoaching
- High Performance Teams

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

- Executive coaching
- Personal coaching
- Telefonische coaching

TRAININGEN EN CURSUSSEN

- Management cursussen
- Leiderschap en management
- Proces- en projectmanagement
- Projectteam leiderschap
- Advisering en facilitatie
- Onderhandelen en conflicthantering
- Coaching
- Train de trainer programma's

INSTRUMENTATIE EN LICENTIES o.a.

- Lifestyles inventory - alle instrumenten
- MBTI inclusief temperamentstijlen, cognitieve processen en interactiestijlen
- FIRO-B
- Insights Discovery Profile
- Big Five (Neo - PI - R)

Contact:

Annette Kaandorp,
ardennenlaan 187 - 1066 SE amsterdam
adelaarsweg 7 - 1021 BM amsterdam
dolphin.aka@planet.nl
dolphin.fjk@planet.nl - 020 669 6459
dolphin.roc@planet.nl - 020 637 4012
www.ockeloen-kiene.nl

TURBO FUNCTIONERINGSGESPREK

- * *Wat doe jij beter en/of slechter dan jouw collega?*
- * *Ben je bereid dat wat je beter kan, te leren aan een collega die daar minder goed in is dan jij?*
- * *Ben je bereid dat wat je minder goed kan, te leren van een andere collega die daar beter in is?*