

# Technieken Coaching

## De coachende of begeleidende stijl in het model van situationeel leidinggeven

Al in 1979 kwam Kenneth Blanchard met het model van situationeel leidinggeven in de belangstelling en nog steeds wordt het concept wereldwijd gebruikt.

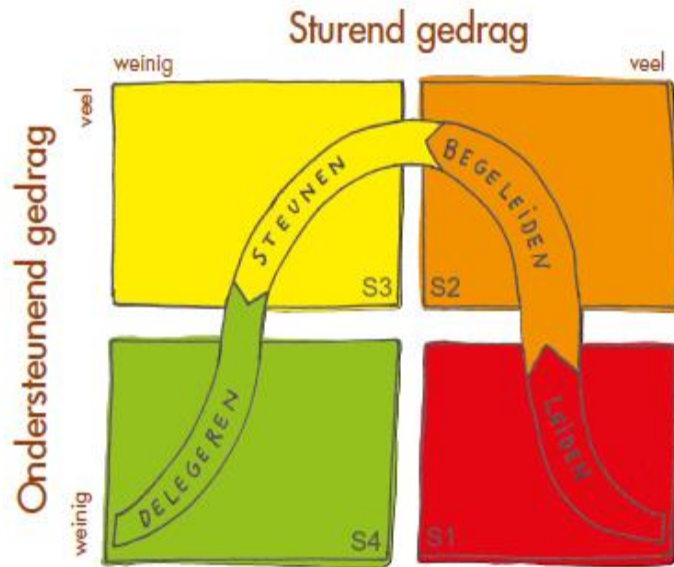
Situationeel leidinggeven zegt dat er niet éénzalmakende stijl van leidinggeven is. Je past de stijl best aan naargelang het niveau van competentie en commitment van de medewerker. Dat gaat dan volgens het volgende schema:

| Competentie | Commitment             | Stijl                | Sturend element | Ondersteunend element |
|-------------|------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|
| Laag        | Hoog                   | Directieve stijl     | Hoog            | Laag                  |
| Laag        | Onzeker tot laag       | Begeleidende stijl   | Hoog            | Hoog                  |
| Gemiddeld   | Gemiddeld tot stijgend | Ondersteunende stijl | Laag            | Hoog                  |
| Hoog        | Stabiel                | Delegerende stijl    | Laag            | Laag                  |

- De sterk gemotiveerde nieuwkomer die nog geen kennis heeft moet m.a.w. vrij direct en kordaat op pad gezet worden. Duidelijkheid, instructies, een kordate aanpak door de manager zijn hier op hun plaats.
- Wanneer de medewerker door onzekerheid gaat twijfelen of om een of andere reden zijn motivatie verliest, hanteert de manager best de begeleidende stijl. In dit model betekent dat dat je toch nog gaat sturen (want de medewerker is zeker nog niet competent genoeg), maar daarnaast ook ondersteunend gaat werken.
- Groeit de competentie van de medewerker, zal hij enkel nog in de moeilijke momenten nood hebben aan de tussenkomst van de manager. Die zal dan voornamelijk ondersteunen. Dat komt dan neer op inspireren, motiveren en de medewerker begeleiden naar oplossingen die hij zelf ontdekt.
- In de delegerende stijl is de medewerker voldoende onafhankelijk om het grootste deel van de tijd zelfstandig te werken. Als de manager zich te veel moet, vindt hij dat zelfs lastig.

Member of the Cameleon Group

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!



Het ondersteunende gedrag in dit schema komt het dichtst bij de definitie van wat coaching is. Zowel in S2 als in S3 ben je dus aan het coachen, maar bij S2 stop je er toch nog wat sturende elementen bij.

*Verwarrend in dit verband is dat in de Engelse versie van dit model de begeleidende stijl Coaching wordt genaamd.*

## Waarom is de begeleidende stijl zo lastig?

Heel eenvoudig omdat je hier twee benaderingen moet mixen. En managers hebben toch vaak een voorkeur voor de sturende stijl, want dat gaat sneller (zo denken ze tenminste). Ze beginnen met de beste bedoelingen aan een coachend gesprek en na twee minuten zijn ze al terug aan het sturen. Zo ontnemen ze de medewerker de kans om te groeien, doordat hij op die manier zelf weinig mentale inspanning moet doen.

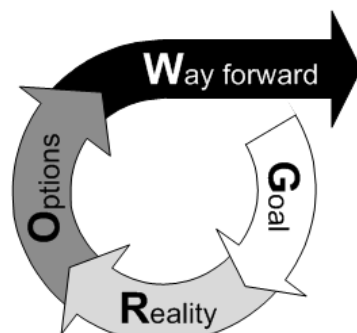
Member of the Cameleon Group

# Misverstanden over coaching

- ⑥ "Coaching is mensen uitleggen hoe ze hun job moeten doen"  
Nee, dat is dus opleiden of mentoren, of gewoon instructies geven en dat hoort allemaal bij de directieve stijl. Af en toe kan er wel eens een sturend element in je coaching zitten, maar dat moet beperkt blijven.
- ⑥ "Coaching is oplossingen bieden als iemand niet verder kan"  
Nee, want daar leert de coachee niets mee, je maakt hem net afhankelijk van jou. Of is het net dat wat je wil? Nodig hem uit zelf na te denken, geef hints, zet hem op pad, maar doe het werk niet voor hem.
- ⑥ "Coaching vraagt veel tijd"  
Een goed coachend gesprek hoeft maar 5 minuten te duren. Soms zelfs minder.
- ⑥ "Coaching is voor watjes."  
Een goed coachend gesprek sluit je af met concrete, tastbare en soms keiharde afspraken. Dat is net het sturende element in je coaching dat er altijd bij mag en daar is niks softs aan.

# Grow: een eerste gespreksstructuur voor coaching

Hoe bouw je een coachend gesprek op? Het Grow-model is hiervoor een uitstekende leidraad als het doel al redelijk scherp is.



Member of the Cameleon Group

Voorbeelden van vragen die je kan stellen in elk deel:

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Goal</b>        | Is de doelstelling duidelijk?<br>Sta je erachter?<br>Waarom vind je het belangrijk?<br>Is de doelstelling "SMART"?  |
| <b>Reality</b>     | Wat doe je al en wat levert het op? Waarom (niet)?<br>Wat heb je al geprobeerd, wat nog niet?<br>Wat houdt je tegen?<br>Welke veronderstellingen maak je? |
| <b>Options</b>     | Wat zou je kunnen doen?<br>Welke ideeën heb je nog? Denk ook out of the box.<br>Wat heb je nodig?<br>Wat zijn de pro's en contra's van elke optie?        |
| <b>Way Forward</b> | Wat kies je? Waarom?<br>Kan je een concreet plan maken?<br>Hoe is je motivatie hiervoor?<br>Hoe volgen we dit op?   |

## SORAC en JIJ-WIJ-IK: een tweede gespreksstructuur voor coaching

Hoe bouw je een coachend gesprek op? Het SORAC-model is hiervoor een uitstekende structuur als je vanuit de huidige realiteit wil beginnen.

### ● Symptomen

- Welke symptomen zie je nu: wat loopt er niet goed?
- Dit geeft de leidinggevende aan; laat dit niet over aan de medewerker. Dat is als een agent die je tegenhoudt en dan vraagt: 'waarom denk je dat we u tegengehouden hebben'. Kinderachtig en onnuttig want het antwoord zal nooit afdoend zijn.

### ● Oorzaken

- Oorzaken: meervoud. Eerst een goede analyse van de oorzaken vooraleer we de stap zetten naar oplossingen.
- Hier komt de medewerker vooral aan het woord. De coach stelt vragen, de medewerker zoekt antwoorden.

Member of the Cameleon Group

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

## Remedies

- Remedies: opnieuw: meervoud. Dit is de zoektocht naar mogelijke oplossingen. Eerst ze even ophijsten, kiezen is voor de volgende stap.
- De medewerker is hier aan het woord, de coach helpt door vragen te stellen en de structuur in het oog te houden.

## Acties

- Welke acties kiezen we uit de mogelijke remedies die we net bespraken?
- Opnieuw: medewerker in vooral aan het woord.

## Controle

- Hoe controleren we dit in de praktijk?
- Hier kan je kiezen om dit opnieuw bij de medewerker te leggen, of dit als leidinggevende naar je toe te trekken; in tegenstelling tot in de andere stappen mag je dit hier zelf kiezen.

Sorac werkt ook voor de positieve insteek, als je werkt vanuit de talenten.

Dan zijn die de andere woorden: CAAAC

- Compliment/talent
- Achterliggende sterktes
- Andere toepassingsgebieden
- Acties
- Controle

# Je belangrijkste coachingstechniek: vragen stellen

Dat is iets wat Socrates al wist: door veel vragen te stellen liet hij de ander de waarheid ontdekken. Hij beschouwde zich dus als een "vroedvrouw" die de ander hielp om de waarheid te baren.

Dus het belangrijkste om te leren coachen zijn twee dingen:

- zelf minder praten (20%), en
- korte, heldere, uitnodigende vragen stellen

Member of the Cameleon Group

# Welke vragen?

Je kent nog wel het verschil tussen open en gesloten vragen: op een gesloten vraag kan je simpelweg met ja of nee antwoorden. Die nodigen dus niet uit om veel te vertellen, die dagen niet uit om na te denken. Gesloten vragen beginnen trouwens altijd met een werkwoord, zo kan je jezelf er makkelijk op betrappen dat je een gesloten vraag stelt.

Maar mag je dan helemaal geen gesloten vragen stellen? Toch wel, je kan ze gebruiken om feiten te verzamelen of om bevestiging te vragen (na een samenvatting bijvoorbeeld). Maar wil je peilen naar gevoelens of opinies dan zijn open vragen veel sterker.

Een tussenvorm is de gebiedende wijs, gebruikt op een uitnodigende manier. "Vertel eens ...", "Beschrijf eens hoe ..." of "Help me eens begrijpen hoe ...". Dat werkt in het algemeen bijzonder goed.

| Open (peilen naar drijfveren, gevoelens, ..) | Gebiedende wijs (uitnodigen om te vertellen) | Gesloten (feiten verzamelen, bevestiging vragen) |
|--|--|--|
| <u>Wat bedoel je als ...</u>                 | <u>Beschrijf me eens ...</u>                 | <u>Heb je al ...</u>                             |
| <u>Wanneer ben je ...</u>                    | <u>Toon me eens aan hoe je ...</u>           | <u>Ben je nu ... ..</u>                          |
| <u>Hoe voel je je als ...</u>                | <u>Help me eens begrijpen hoe ...</u>        | <u>Kunnen we</u>                                 |
| <u>Wat heeft je ...</u>                      | <u>Vertel eens ...</u>                       | <u>Weet je nu</u>                                |
| Beginnen met een vragend woord               | Een opdracht                                 | Beginnen met een werkwoord                       |

Conclusie: elk van dit type vragen heeft zijn nut, maar wil je een volledig beeld krijgen, gebruik ze dan zeker alle drie.



## Sterk afsluiten

Coaching is niet vrijblijvend, het is geen theekransje. Op het einde van het gesprek zijn er wel heldere afspraken, die een opvolging mogelijk maken. Dus geen eindejaarsvoornemens in de zin van "Ik ga beter mijn best doen".

Check ook zeker nog eens af hoe de coachee zich voelt bij de gemaakte afspraken. Als ze als een molensteen om zijn nek hangen, gaat er niets van komen. Dan moet je zeker nog bijkomende vragen stellen om de reden hiervan boven water te krijgen.

Een mooie afsluiter is vragen wat hij vond van je coachingaanpak. Zo krijg je ook nog wat feedback en kan je zelf nog wat bijleren.

## Valkuilen coaching

- Zelf veel praten en dus weinig luisteren.
- Aanhoren maar niet echt luisteren. Bewijs de coachee én jezelf dat je echt luistert door regelmatig samen te vatten wat hij zei.
- Meerdere vragen ineens afvuren.
- Bang zijn om een stilte te laten vallen.
- Tendentieuze vragen stellen: "Denk je ook niet dat ..."
- Paternalistische uitspraken doen: "Je zou nu toch stilaan moeten weten dat ..."
- Genoegen nemen met algemene uitspraken en niet doorvragen.
- Alleen maar feiten verzamelen en geen gevoelens checken.



# Visie Coaching

Coaching is een modieus woord: nog nooit zijn er zoveel coaches geweest. Er zijn life coaches, burn-out coaches, dieetcoaches, welzijnscoaches, stylingcoaches en ga maar door. Zonder nog te spreken van alle sportcoaches.

Door het bos zou je de bomen niet meer zien. Daarom even terug naar de basics: wat is coaching nu precies? Gelukkig zijn er organisaties zoals het ICF (International Coaching Federation) die het beroep van coach proberen te regulariseren om de wildgroei tegen te gaan. Zij maakten deze definitie van coaching:

**Coaching is een partnershiprelatie met cliënten aangaan om in een intrigerend en creatief proces hen te inspireren, met als doel hun persoonlijk en professioneel potentieel te maximaliseren.**

Wij kunnen ons zeker achter deze visie scharen. Voor ons zijn hier vooral twee dingen in belangrijk:

- ⑥ De coach inspireert en faciliteert, nodigt uit, daagt uit en confronteert waar nodig. Hij doet je nadenken over wat je wil en hoe je het gaat aanpakken en stelt alles in het werk om je te helpen groeien.
- ⑥ Maar het is de coachee die het werk moet doen om zijn of haar potentieel te ontwikkelen, hij/zij die de keuzes maakt, hij/zij die een plan verzint en het uitvoert.

In het bedrijfsleven is coaching stilaan ook ingeburgerd. Zowel door externe coaches als intern door de lijnmanager of zelfs door collega's.

Als de manager coacht zal hij moeten beslissen op welke manier hij dat aanpakt. Wil hij dat eerder sturend doen, dan zal hij meer richting geven aan wat er moet bereikt worden en misschien ook hoe. In dat geval is hij meer een begeleider dan een coach.

Het belangrijkste is dat de manager zijn aanpak afstemt op waar de medewerker staat in zijn taakontwikkeling. Daarmee verwijzen we naar het model van situationeel leidinggeven.