

14 Februari 2007

Terugblik

Ondanks 'het weeralarm' vond afgelopen donderdag 8 februari de training "coaching" plaats. Locatie was TheTideslDuinlust in Overveen.

In dit nummer

Terugblik

Beïnvloeden van prestaties

10 regels voor het stellen van vragen

Het coaching-gesprek en benodigde vaardigheden

Training 8 maart 2007



Doelstelling van de training was: op meerdere manieren bezig zijn met 'Coaching':

- vanuit het concept van situationeel leiderschap
- met behulp van het GROW model
- door een aantal oefeningen
- middels samenwerking, collegiaal advies
- discussie, vragen, ervaringen.

Bij Coaching gaat het om:?

- mens-, competentieontwikkeling
- gericht op de toekomst
- gebruik maken van ervaringsleren
- realiseren van bewustzijn & zelfkennis
- verantwoordelijkheid nemen
- vergroten vermogen tot presteren
- potentiële kwaliteiten vrijmaken

Centraal stond deze dag "werken met het GROW model vanuit het concept van situationeel leiderschap".

G = Goal(s)
R = Reality
O = Options
W = Willing

" Coachen is een vorm van management die aan het andere einde van het spectrum, tegenover bevelen en controleren, ligt."

Beïnvloeden van prestaties

Er zijn vier factoren die van invloed zijn op het presteren en de verdere ontwikkeling van medewerkers:

- de functie: de resultaten die behaald moeten worden
- de competenties: kennis, vaardigheden en attitude
- de management stijl: zie het situationeel leiderschap model
- het leerklimaat: het geheel van omstandigheden, mogelijkheden en voorwaarden dat gericht is op het continue verbeteren van functioneren/leveren prestaties

10 regels voor het stellen van vragen

Bij coaching is het erg belangrijk om op de juiste wijze vragen te stellen. Op die manier laat je medewerkers het beste over hun eigen functioneren nadenken.

1. Vragen, niet bevelen

'Wie neemt deze taak voor zijn rekening?'

'Weet je zeker dat je dit op tijd afkrijgt?'

'Zit er een element in waarover je je onzeker voelt?'

'Zie je knelpunten om dit te bereiken?'

'Heb je daar ook oplossingen voor?'

Al deze vragen genereren eigen verantwoordelijkheid.

Door vragen te stellen vergroot je het bewustzijn en de verantwoordelijkheid, iets wat je met commanderen niet bereikt.

2. De juiste functie van vragen

Het is je taak als coach om te achterhalen of de ander over de benodigde informatie beschikt, niet om te laten zien dat jij zelf alle antwoorden weet. De antwoorden van de medewerker geven voortdurend aan welke weg je met de volgende vragen moet bewandelen.

3. Volg de medewerker

Probeer de vragen aan te laten sluiten bij de gedachtegang van de medewerker en niet bij die van jou. Als je de vragen in een bepaalde richting stuurt, ondermijnt je de verantwoordelijkheid van de medewerker.

4. Vragende voornaamwoorden

De beste vragen beginnen met woorden die tot concrete antwoorden leiden., bijvoorbeeld: wat, wanneer, wie en hoeveel. Het woord 'waarom' kun je beter niet gebruiken. Het roept vaak een verdedigende reactie op en leidt vaak tot zweverige, niet concrete, antwoorden. Een voorbeeld: "Waarom heb je die actie ondernomen?" Door het stellen van deze vraag kan de ander zich aangevallen voelen. Hierdoor zal hij in de verdediging gaan en dat is niet e bedoeling. De vraag 'Wat zijn de redenen voor deze actie?' is beter. De ander kan hier rustig antwoord op geven en zijn redenen uitleggen. Hierdoor krijg je meer concrete, feitelijke antwoorden. Hetzelfde geldt voor 'hoe' vragen. Deze kun je beter vervangen door 'in welke stappen...?'

5. Vermijd suggestieve vragen

Suggestieve vragen impliceren dat jij zelf niet gelooft in wat je met het coachen probeert te bereiken. Bovendien kan de ander zich aangevallen voelen. Het is beter je dat tegen de medewerker zegt dat je een suggestie hebt in plaats van hem in die richting te manipuleren.

6. Houd oogcontact

Het is belangrijk dat je belangstelling toont voor je medewerker. Dit doe je door iemand aan te kijken en dus oogcontact te houden. Belangstelling blijkt uit alle non-verbale signalen, uit je hele houding.

7. Verminder de drang om te praten

Het is belangrijker om te luisteren dan om te praten.

8. Let op intonatie

Via de stem kan een medewerker zijn emoties tonen. Een monotone manier van spreken duidt er misschien op dat er een oud idee wordt herhaald. Een levendige stem daarentegen wijst op het ontstaan van nieuwe ideeën. Het is ook belangrijk om te letten op je eigen intonatie en woordkeuze, formeel taalgebruik of kinderlijke uitdrukkingen.

9. Let op lichaamstaal

Toont iemand een open of gesloten lichaamshouding? Zit iemand bijvoorbeeld met de armen over elkaar of juist niet? Een open lichaamshouding duidt op belangstelling. Een gesloten lichaamshouding geeft aan dat iemand niet welwillend is om te luisteren of te praten. Iemand met een gesloten houding sluit (bewust of onbewust) anderen buiten.

10. Gebruik je zelfbewustzijn

Onze communicatie wordt gekleurd door onze ervaringen in het verleden en de kaders van waaruit we denken en oordelen. Leer patronen in je communicatie en gedrag dat daaruit voortkomt bij jezelf te herkennen. Wanneer je gedrag je beperkt, ben je daardoor eerder in staat om het te veranderen. Leer in de gaten te houden hoe je emotioneel en rationeel reageert op een opmerking of reactie van een ander.

Het coaching-gesprek en de benodigde vaardigheden (bron HRM Thema-cahiers nr. 21)

Vorbereiding op het gesprek: wat moet er worden gerealiseerd, welk gedrag van de medewerker moet verder worden ontwikkeld, hoe is de medewerker te typeren, welke activiteiten en welke condities kunnen het gewenste gedrag helpen ontwikkelen, welke stijl en welk gedrag van de coach zijn het meest effectief en op welke manier kunnen het doel, de agenda en het resultaat van het gesprek samen met de medewerker worden vastgesteld?

Doelstelling van het gesprek: mbv de antwoorden vanuit de voorbereidingen is het mogelijk de doelstelling van het gesprek concreter te formuleren.

Agenda en tijd: ook een agenda geeft houvast. De gesprekspartners weten welke stappen ze gaan zetten. Beide bewaken de voortgang en werkwijze.

Bewaken van gespreksproces: om de effectiviteit, de efficiency en goed sfeer van een gesprek te bevorderen, is het zaak niet alleen aandacht te besteden aan het inhoudsniveau. De gesprekspartners dienen zich steeds af te vragen of hun aanpak goed is, of ze de agenda volgen, of er moet worden bijgestuurd, hoe ze op elkaar reageren.

Gespreksfasen, invloed en stijl: er is een duidelijke relatie tussen enerzijds de gespreksfase, de openheid en het vertrouwen en anderzijds de stijl die de coach het beste kan kiezen. Naarmate het gesprek vordert, wordt directiever gedrag meestal gemakkelijker geaccepteerd. Wanneer het klimaat en de relatie nog niet optimaal zijn dan kan de coach zich betere eerst op de medewerker richten.



Variëren van methodiek: Naarmate er meer verschillende methodieken in het coachingsgesprek worden toegepast, gaan er meer stimulansen van uit en is de effectiviteit groter.

Vaardigheden voor coaching-gesprekken:

- Aandacht geven en luisteren
- Stimuleren van ander gedrag
- Constructieve feedback geven
- Goede vragen stellen
- Gesprek structureren
- Angst, vrees verminderen
- Klimaat en sfeer bevorderen
- Doelen formuleren
- Probleemaanpak
- Stimuleren eigen verantwoordelijkheid en commitment
- De eigen stijl variëren
- Ontwikkelingsproces begeleiden

Training van 8 maart

Centrale thema's:
-> Conflicthantering
-> Verzuimgesprekken

Lokatie: TheTides | Duinlust