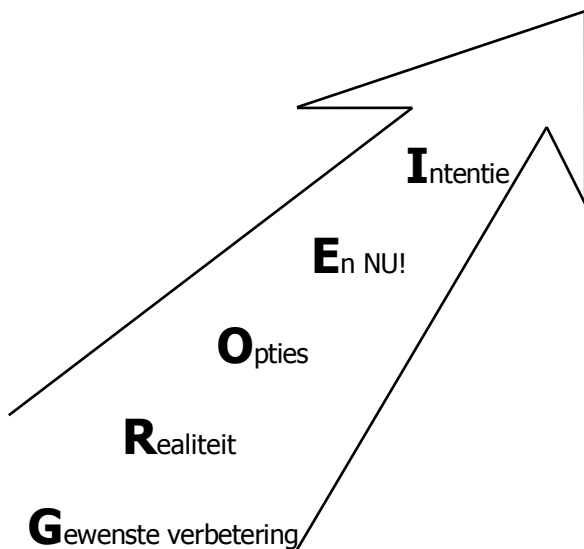


Het GROEI model, een model om in te zetten bij coaching.

Het model waar we in deze reader van uit gaan staat in het teken van GROEI. Wij gaan er van uit dat mensen willen groeien. De groei kan liggen op veel verschillende gebieden zoals, groeien in:

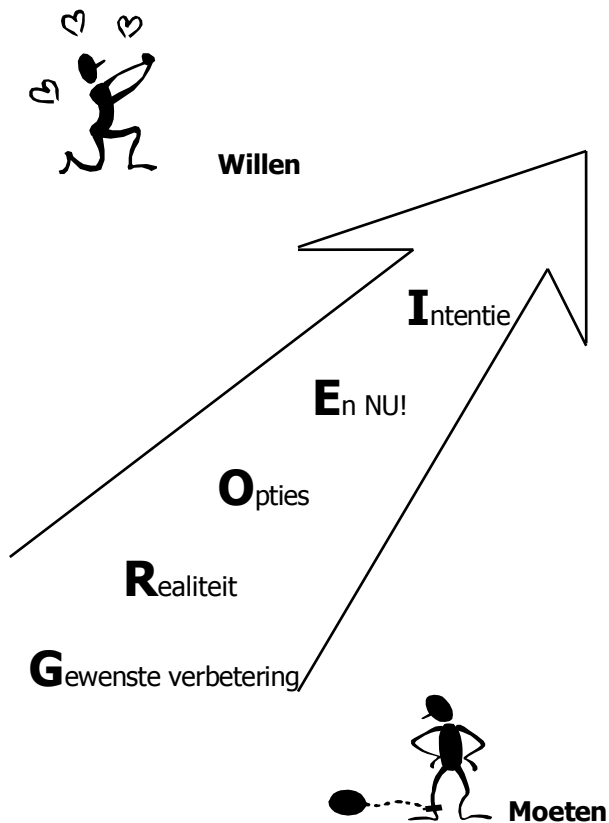
- kwaliteit
- kennis
- vaardigheden
- omzet
- winst
- aantal medewerkers
- specialisaties etc.

De letters van het woord GROEI hebben allemaal een specifieke betekenis en iedere letter staat voor een stap in het proces om meer te halen uit jezelf en je team.



Wij geloven dat mensen die iets willen vanuit hun hart, erin zullen slagen om met bezieling hun doelen na te streven. Als de wil aanwezig is zal deze bij het naderen van het doel alleen maar groter worden. Maar de wil om dingen te bereiken zorgt ook voor een pro-actieve houding. En een pro-actieve houding wil zeggen dat iemand steeds vooruit denkt, vooruit kijkt en anticipeert op de dingen die rond hem of haar plaatsvinden.

Om dit willen bij jezelf, collega's en medewerkers te ontdekken en in te zetten gaan wij uit van de coach-gedachte.

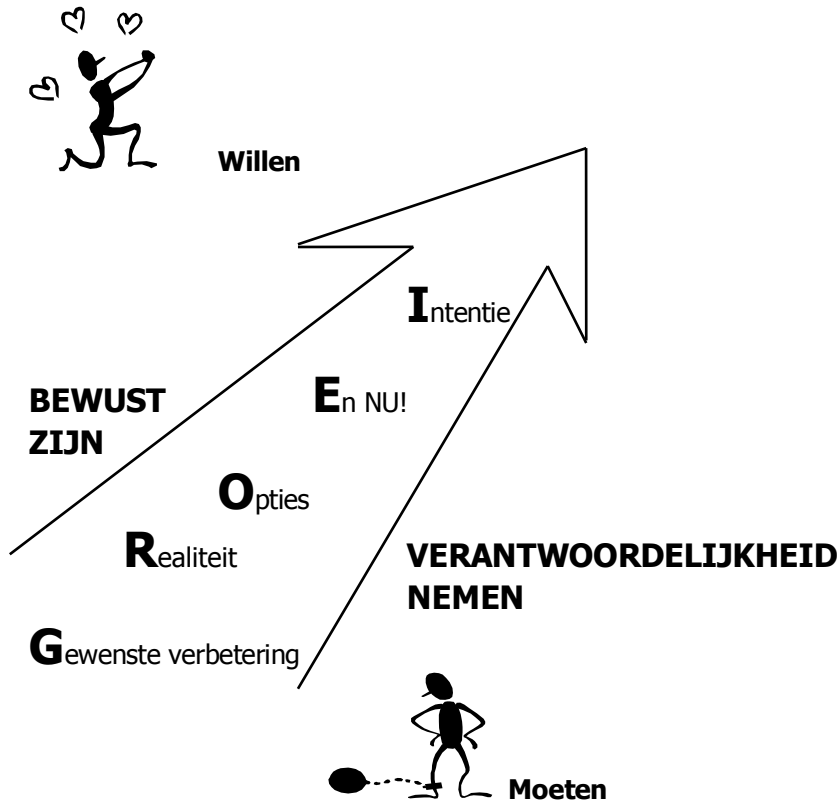


Natuurlijk *moeten* er ook resultaten worden geboekt of *moeten* er zaken worden afgehandeld. Alleen voelt het *moeten* vaak als een blok aan je been. Je bewegingsvrijheid neemt af, je snelheid neemt af en je voelt je steeds meer gevangen. Er zijn ook mensen die snel van het blok aan hun been verlost willen zijn. In die situaties kan het bevrijdend werken maar over het algemeen leidt het moeten tot reactief gedrag. Dit reactieve gedrag uit zich in alleen datgene doen wat je wordt opgedragen, geen fouten durven maken of durven toegeven, geen nieuwe ideeën genereren of nieuwe uitdagingen aangaan.

Als coach proberen we dit moeten zoveel mogelijk te voorkomen of de houding om te zetten naar het willen.

We gaan er in deze reader van uit dat coachen tot doel heeft het bewustzijn en de verantwoordelijkheid te bevorderen, hoe doen we dat dan?

Gek genoeg werkt het niet om tegen jezelf en je medewerkers te zeggen dat ze meer bewust en verantwoordelijk moeten zijn. Sterker nog het zal waarschijnlijk alleen tot verzet leiden.



Het belangrijkste wapen voor de coach is het *stellen van vragen*. De informatie die je als coach krijgt geeft je een beeld van de weg die je samen kan bewandelen om de doelen die je samen stelt te bereiken. Het GROEI model kan op deze weg als basis dienen voor iedere stap richting “het meer halen uit je samenwerking”.

We beginnen met het presenteren van een uitgebreid model dat schematisch de opbouw van het COACH PROCES weergeeft, het bestaat uit de volgende stappen:

MODEL COACH PROCES:

Stap 1: Gewenste verbetering(en) vaststellen

Stap 2: Realiteit onder ogen zien door:

- begrip tonen, inleven
- vragen stellen
- actief luisteren
- ordenen
- kritiek geven, confronteren

Stap 3: Opties en mogelijke oplossingen bedenken die je vanuit de realiteit naar de gewenste verbetering(en) leiden.

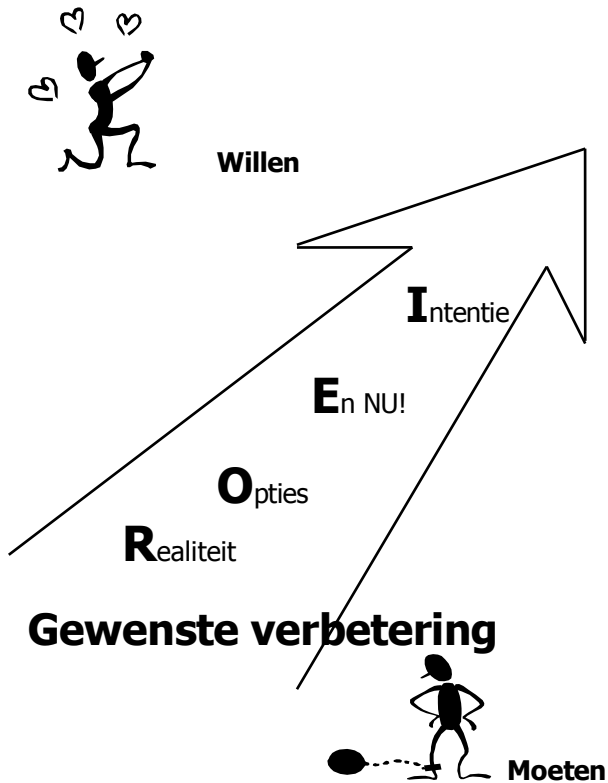
Stap 4: En NU! Concrete actie gerichte stappen formuleren.

Stap 5: Intensiteit vaststellen.

De stappen van het coach proces

In dit deel gaan we het GROEI proces stap voor stap behandelen.

Stap 1: Gewenste verbetering



Dit is de stap van de intuïtie, het dromen, de ideeën, en de fantasieën maar ook van het becijferen, de omzet per medewerker en de klant tevredenheid.

In ieder geval worden in deze stap de gewenste verbeteringen geformuleerd. Gewenst, omdat dit uitgaat van een wens c.q. de wil tot verbetering.

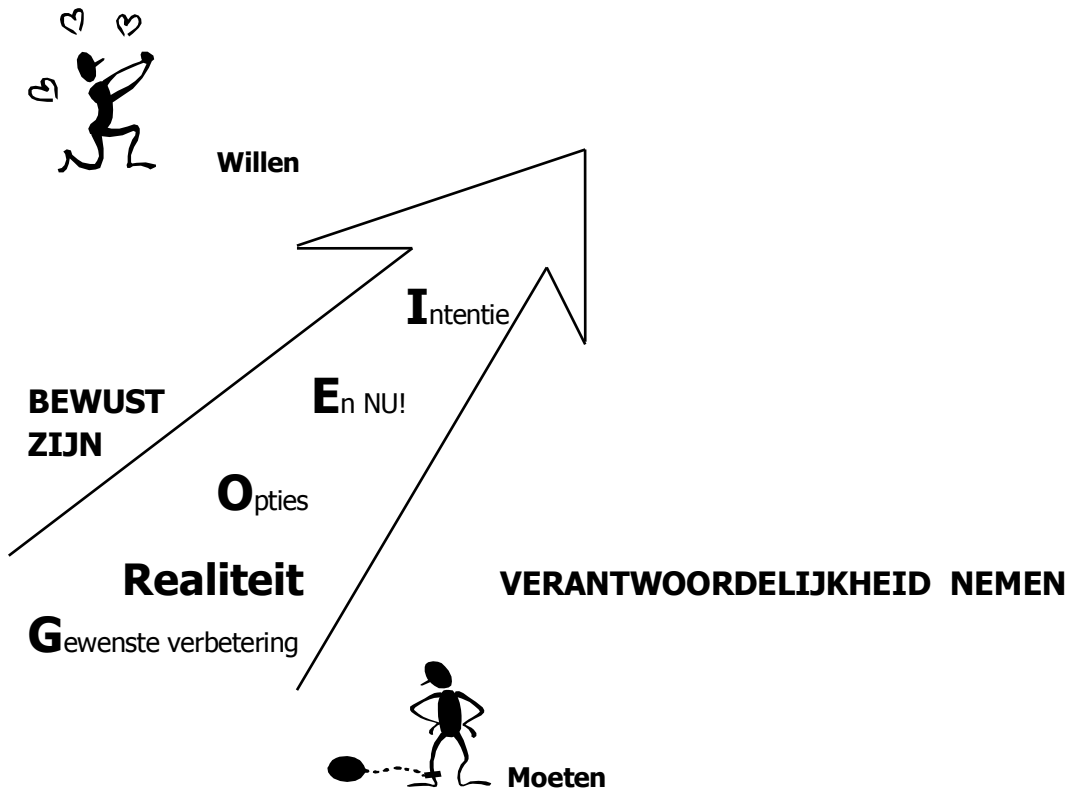
Natuurlijk bereiken mensen ook hun doelen als er zaken moeten veranderen alleen is de bezieling waarmee dat gebeurt in de meeste gevallen minder. Het belangrijkste verschil tussen willen en moeten vind ik persoonlijk het verschil tussen vooruit denken (pro-actief) en achteruit kijken (reactief).

Als je dingen wenst of wil bereiken ga je ervan uit dat je het kan en gaat creëren. Dit houdt in dat je een pro-actieve houding hebt en vooruit loopt op het heden. Als je dingen moet bereiken of veranderen is dit meestal een gevolg van het te laat reageren op het heden.

Vragen die je als coach kan stellen en gebruiken zijn:

- Wat wil je bereiken?
- Wat zou je willen veranderen?
- Wie heeft die vaardigheid al?
- Waarom wil je dit bereiken, wat gaat het jou opleveren?
- Hoe ziet jouw ideale team voor deze klus eruit?
- Etc, etc...

Stap 2: Realiteit toetsen

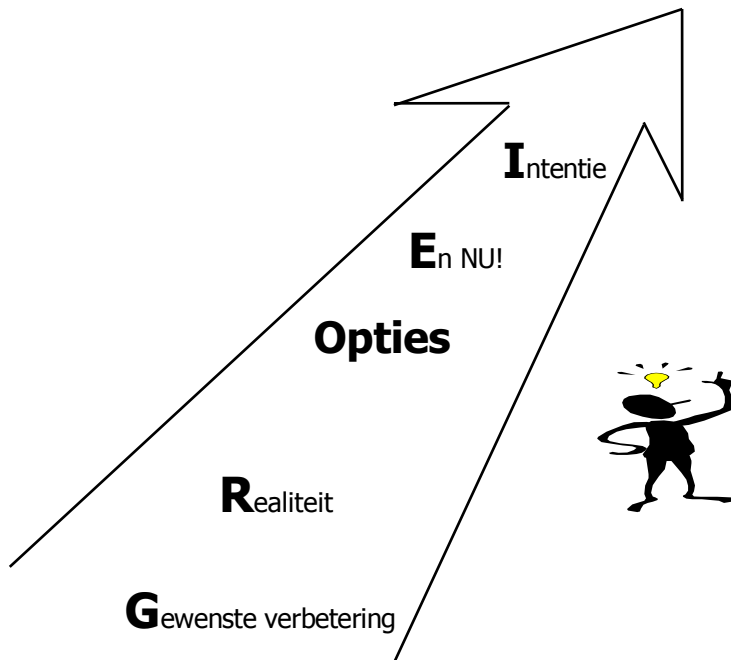


In de vorige stap heb je de gewenste verbetering(en) vastgelegd. In deze stap ga je kijken hoe de huidige realiteit er uit ziet. In deze stap is het met name belangrijk om het bewustzijn te vergroten en de verantwoordelijkheid te checken. In hoeverre ben ik bewust van de acties die ik neem. In hoeverre weet ik uit welke stappen mijn succes bestaat. In hoeverre neem ik de verantwoordelijkheid voor mijn acties, of schuif ik het af op een ander of de omgeving.

REALITEIT VRAGEN:

- Wat heb je er tot nu toe aan gedaan?
- Welke cijfers heb je om dit te onderbouwen?
- Wie heb je dit al eens zien doen?
- Welke verbeteringen gaat dit opleveren?
- Etc, etc...

Stap 3: Opties



Een optie is een mogelijke oplossing of een mogelijke weg om de gewenste verbetering te realiseren. Tijdens deze stap is het belangrijk om te “brainstormen”.

Het er om zoveel mogelijke alternatieve oplossingen voor het probleem te bedenken. We hoeven hier nog niet op zoek naar het antwoord. Het aantal opties is hier belangrijker dan hun afzonderlijke kwaliteit of haalbaarheid. Uit dit brede scala van creatieve mogelijkheden kiezen we de concrete stappen die genomen worden. Ook moeten de criteria waar aan de oplossing moet voldoen uitgewerkt worden.

Als het overzicht van mogelijke alternatieven en gevolgen compleet is, moet de meest geschikte of minst onbevredigende oplossing gekozen worden.

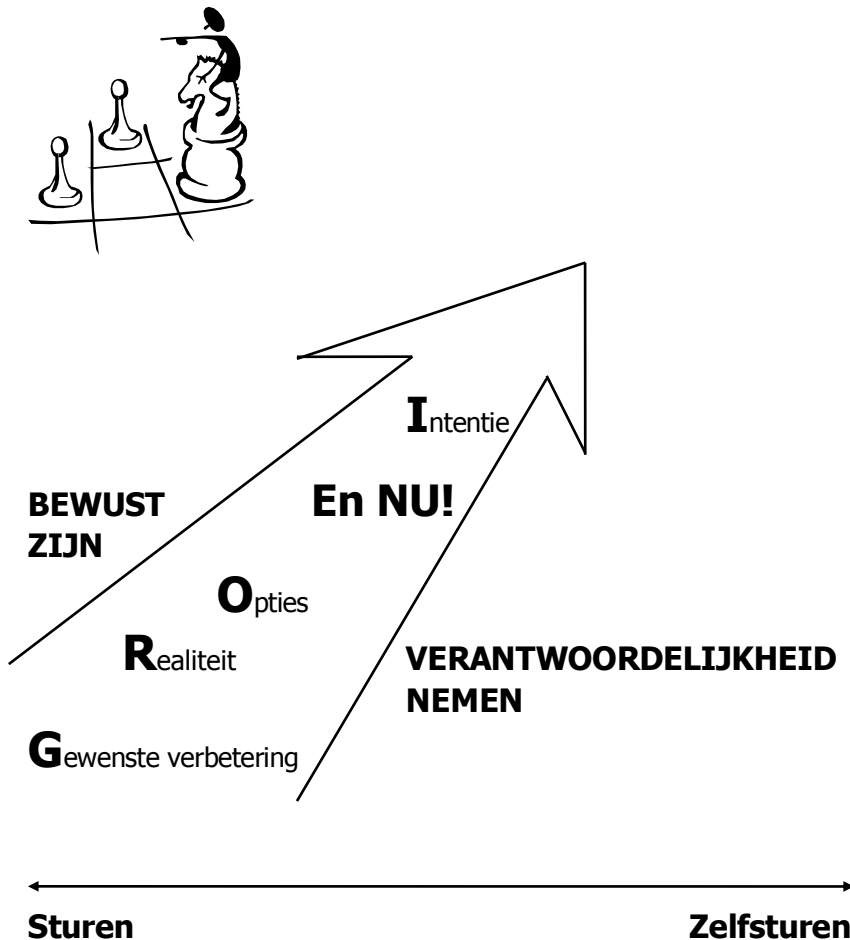
Vaak komen in deze fase de weerstanden en twijfels boven water.

Je kan jezelf blijven stimuleren om je af te vragen: "En als ik nou eens....."

- En als ik nou eens meer personeel had?
- En als ik nou eens meer budget zou krijgen?
- En als die belemmering er niet zou zijn?
- Wat zou Walt Disney, Harry Potter, Obama, Spongebob, Ghandi in dit geval doen?

Stap 4:

En NU! Het stellen van doelen.



Wat is het stellen van doelen en waarom zou een coach zich hiermee bezig houden? Het antwoord op deze vraag kan worden gevonden in het klassieke verhaal van Lewis Carroll, Alice in Wonderland.

Alice: Zou u me a.u.b. kunnen vertellen welke kant ik op moet lopen?

Cheshire Cat: Dat hangt er vooral vanaf waar je naar toe wil.

Alice: Dat kan me niet schelen.

Cheshire Cat: Dan maakt het ook niet uit welke kant je op loopt.

Als je niet weet waar je naar toe wilt, weet je ook niet hoe je er moet komen en is het mogelijk dat je ergens anders terecht komt! Hetzelfde geldt voor situaties waarin je niet duidelijk stelt wat je wilt en moet bereiken. Je kan dan ook niet bepalen wat de beste manier is om iets voor elkaar te krijgen.

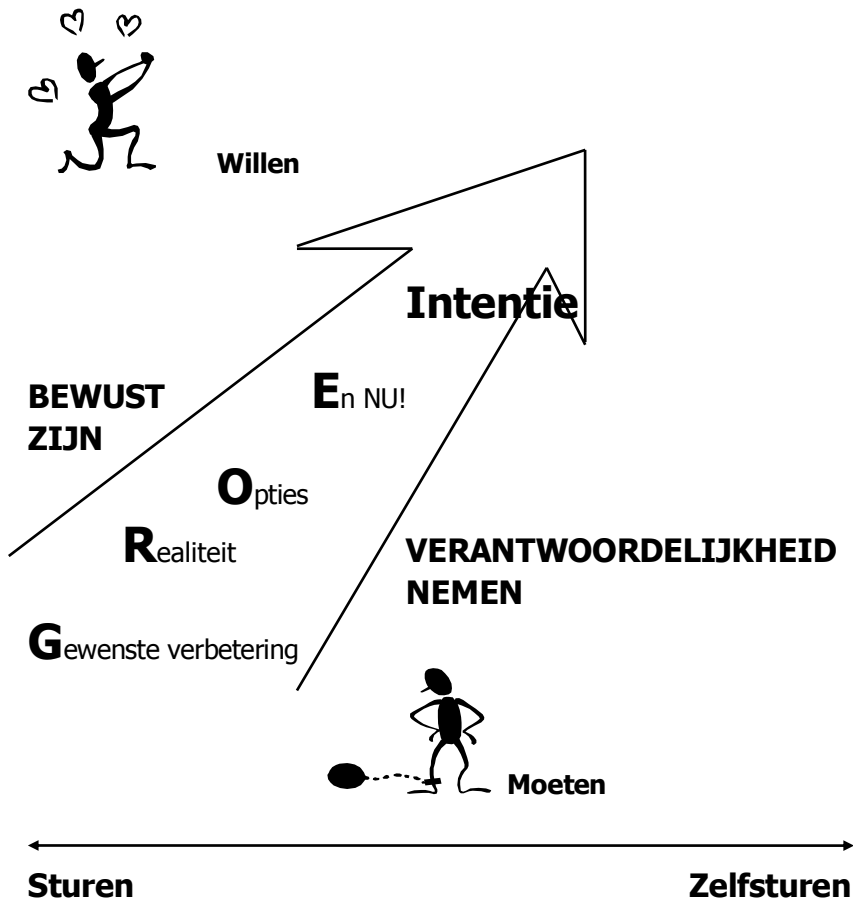
Het proces van doelen stellen en bereiken omvat:

1. Formuleren van specifieke doelen die binnen een bepaalde tijd moeten worden gehaald.
2. Opstellen van actieplannen en vaststellen van specifieke stappen die moeten worden genomen om de gestelde doelen te realiseren of te overtreffen.
3. Opstellen van maatstaven waaraan prestaties zullen worden afgemeten.
4. Controleren en bijsturen van de acties.

Maak hier gebruik van je kennis om doelen te formuleren en te stellen. Maak een onderscheid in einddoelen, streefdoelen en resultaatgerichte afspraken

Stap 5:

Intentie.



Al het voorwerk is nu verricht. De doelen zijn gesteld, de normen zijn bekend, de vaardigheden worden getraind etc. Het is tijdens deze stap belangrijk om te bepalen met welk gevoel je aan de slag gaat met de nieuwe doelstellingen.

Je probeert nu:

- het maximale bewustzijn te creëren,
- het verantwoordelijkheidsgevoel te checken,
- het percentage willen en moeten in te schatten.

Als uitgangspunt voor deze stap hanteren we de formule van Maier:

$$E = K \times A$$

Het Effect van een stap is afhankelijk van de Kwaliteit maal de Acceptatie.

Deze formule maakt duidelijk dat een probleem op verschillende gebieden kan liggen:

1. Kwaliteit: hij/zij mist bepaalde kennis of vaardigheden

2. Acceptatie: hij/zij heeft emotionele of andere weerstanden die hij/zij niet kan of wil overwinnen of de verhouding tussen het willen en moeten ligt scheef en zorgt voor onvoldoende bezieling.

Deze formule maakt voor ons de werkelijkheid inzichtelijker.

Stel je hebt een kwalitatief geweldige oplossing bedacht. Als je een cijfer mocht geven voor deze oplossing dan gaf je jezelf een 9. Kwaliteit = 9

Eigenlijk wordt de oplossing door de medewerker nauwelijks geaccepteerd, die geeft het cijfer 1.

Acceptatie= 1 Dan zal het Effect zijn $9 \times 1 = 9$ zijn.

Een oplossing met voor kwaliteit een 2 maar met voor acceptatie een 5 en zou in de praktijk nog meer opleveren.

VAARDIGHEDEN VOOR DE COACH

Hierna zullen we dieper ingaan op een aantal vaardigheden die de coach kan gebruiken om het coaching proces te optimaliseren.

A. DE KUNST VAN HET STELLEN VAN VRAGEN

Vragen stellen doe je om de juiste informatie boven tafel te krijgen zodat je iemand effectief kan coachen. Er zijn verschillende soorten vragen die je kan gebruiken. Wij behandelen hier de open, gesloten en keuzevragen.

a) open vragen:

- Wie, wat, waar, wanneer, waarom, hoe, hoeveel, hoezo, etc.
- Deze vragen beginnen met vragende voornaamwoorden die met een W of een H beginnen.
- Deze vragen zijn bijzonder geschikt om zoveel mogelijk informatie in een zo kort mogelijke tijd te krijgen.
- Ze geven de gesprekspartner een ruime mate van vrijheid van antwoorden.
- Ze geven de vragensteller vaak ruimschoots de tijd om na te denken over de volgende stap in het gesprek.
- Ze stimuleren de dialoog.
- Bij zwijgzame gesprekspartners zijn deze vragen het meest geschikt om het gesprek op gang te krijgen.

b) gesloten vragen:

- Deze vragen krijgen een antwoord dat meestal begint met "ja" of "nee".
- Ze zijn bijzonder geschikt om informatie te controleren c.q. om feedback (= terugkoppeling) te vragen.
- Ze geven de gesprekspartner weinig vrijheid in het antwoord en zijn daarom uitermate geschikt om zeer gericht te vragen.
- Ze zijn geschikt om een beslissing uit te lokken.
- Ze zijn niet geschikt om een gesprek op gang te houden.
- Bij al te uitvoerig pratende gesprekspartners zijn deze vragen geschikt om de gesprekspartner "af te remmen" en zaken samen te vatten; Dus als ik je goed begrijp wil je ...?

B. ACTIEF LUISTEREN EN SAMENVATTEN

Actief luisteren houdt in dat je laat merken dat je luistert door:

- actieve, open houding
- non-verbaal laten merken dat je luistert (oogcontact, knikken)
- stellen van de juiste (soort) vragen
- samenvatten
- eerst luisteren, dan pas antwoord formuleren

Samenvatten doe je om:

- het gesprek te ordenen
- emoties te kanaliseren
- iemand op een nette wijze af te kappen, te onderbreken

Samenvatten heeft gesprekstechnisch drie functies:

- Stimuleren (samenvatten en dan je mond houden.....)
- Sturen (samenvatten en dan doorpraten.....)
- Stoppen (onderbreken, samenvatten en dan doorpraten.....)

C. OBSERVEREN EN CONTROLEREN

In principe spreek je met je medewerker af op welke manieren je gaat observeren en controleren. Samen stel je de beoordelingscriteria en controle activiteiten op. Dit verhoogt het bewustzijn en de verantwoordelijkheid! Als hulpmiddel is het handig om samen een checklist op te stellen die kan dienen als observatie en controle middel.

D. FEEDBACK GEVEN EN ONTVANGEN

Een belangrijke vaardigheid die je als coach tijdens de evaluatie van het coachproces gebruikt is het geven en ontvangen van feedback. Een aantal regels die hierbij van toepassing zijn:

Feedback geven:

- geef feedback als de ander er voor open staat
- spreek in "ik" termen
- beschrijf het gedrag en het effect ervan op jou
- geef de ander de ruimte er anders over te denken
- KISS (Keep It Short and Simple)

Dus wel: toen en toen deed jij dat en daardoor voelde ik mij zus en zo....

En niet: jij bent een xxx en daarom moet jij yyy.....

Voor het ontvangen van feedback geldt:

- ga niet (onnodig) in de verdediging
- accepteer de feedback zonder kritiek
- vraag door op de feedback
- bedank voor de gegeven feedback

Dus wel: hoe bedoel je dat precies?

En niet: maar dat zie je helemaal verkeerd, want.....