



WEISS INTERNATIONAL LTD.
INNOVATION, LEADERSHIP & HR CONSULTING

C.L.E.A.R. Leadership Coaching

By: Dr. David S. Weiss



Published by:
Association Magazine
Canadian Society of Association Executives
October 2022

For more information, please contact:

Dr. David S. Weiss

President & CEO of Weiss International Ltd.

david.weiss@weissinternational.ca; 416-944-9080

www.weissinternational.ca



C.L.E.A.R. leadership coaching

Coaching en leadership C.L.E.A.R.

By / Par Dr. David Weiss

Even highly effective employees are not always comfortable in new job roles. A manager can give lots of positive feedback and redefine the employee's role to better utilize skills so that the employee can make a more significant contribution to the department. Perhaps the new job role comes with a more senior title, and the manager explains that the enhanced role and title is recognition for the employee's excellent capabilities. Despite this, the employee may be very anxious. She or he may express concern about the new role and not feel able to perform as well in the new situation as in the past. If the employee wants to speak with you about the anxiety and asks you for coaching in this situation, what do you do and where do you start?

This kind of situation is occurring frequently in the workplace. It's important to be aware that coaching as a people manager in the workplace is quite different from coaching as an external leadership coach. External leadership coaching has a regular cadence of weekly or bi-weekly engagement for about an hour and requires someone

Même les employés les plus efficaces ne sont pas toujours à l'aise dans leurs nouvelles fonctions. Un gestionnaire peut donner beaucoup de commentaires positifs et redéfinir le rôle de l'employé pour mieux utiliser ses compétences. Peut-être que le nouveau poste vient avec un titre plus senior, et le gestionnaire explique que le rôle et le titre améliorés sont la reconnaissance pour les excellentes capacités de l'employé. Malgré cela, l'employé peut être très anxieux. Il ou elle peut exprimer des inquiétudes quant à son nouveau rôle et ne pas se sentir capable d'être *aussi performant que par le passé. Que faites-vous et par où commencez-vous si l'employé veut vous parler de son anxiété?*

Ce genre de situation se produit fréquemment sur le lieu de travail. Il est important de savoir que le coaching en milieu de travail est très différent du coaching en leadership externe. Le coaching en leadership externe a une cadence régulière d'engagement hebdomadaire ou bihebdomadaire d'environ une heure et nécessite une personne hautement qualifiée. En revanche, on pourrait

who is highly skilled at coaching. In contrast, a people manager might be expected to coach episodically for a brief amount of time and empower the employee to take action from that conversation.

There are two kinds of coaching that people managers often engage in: (1) when the employee initiates the coaching (similar to the opening example), and (2) when the people manager initiates the coaching based upon something that he or she wants to discuss.

The approach we developed for people managers in both coaching scenarios is called *C.L.E.A.R. Leadership Coaching*.

WHAT IS C.L.E.A.R. LEADERSHIP COACHING?

There are five distinct components for coaching by people managers, each represented by one letter of the acronym C.L.E.A.R. The five components are: Context, Listen, Empathy, Action and Respect. Each one of the components is designed to optimize coaching effectiveness and avoid the common mistakes in coaching situations regardless of whether the employee or the people manager initiates the coaching. C.L.E.A.R. also symbolizes an aspirational outcome of the coaching: for the employee to emerge as empowered with greater clarity to proceed to meaningful action.

These five components of *C.L.E.A.R. Leadership Coaching* entail ten coaching techniques as well as common errors:

C ONTEXT

People managers need to understand that all coaching happens within a context. The context is shaped by the employee's work context and personal context. Also, the work dynamics and the openness to coaching will be affected by the psychological safety in the work environment. Work contexts that are psychologically safe consist of individuals who are willing to speak up and contribute ideas without fear of being reprimanded or viewed negatively. People managers need to understand and appreciate the context from the perspective of the employee as the foundation of the overall coaching discussion.

Common error: The important message to remember is that context is subjective. Not recognizing this is a common error people managers make. Each person in the workplace experiences the same context in their own unique way. This observation was most evident during COVID when all employees experienced the pandemic, but depending on one's personal life and work situation, each person had a different experience of it.

L ISTEN

People managers need to listen throughout the coaching, but they need to pay particular attention to listening at the start of the coaching discussion. In situations when an employee initiates coaching, it is important to ask questions that help the employee focus on the issue they would like to discuss. One opening question that can launch a coaching conversation is, "What's on your mind?" That question works very well to pivot the discussion from the casual conversation at the beginning of the meeting to coaching. After listening and paraphrasing the employee's answer, people managers need to find out how to be of greatest value rather than to assume they know the answers. The people manager might ask, "How can I help?" The same approach is used when the people manager wants to initiate the coaching with the employee. In this

s'attendre à ce qu'un gestionnaire coache de façon épisodique pendant une brève période et habilite l'employé à prendre des mesures à la suite de cette conversation.

Il existe deux types de coaching que les managers de personnes pratiquent souvent : (1) lorsque l'employé demande le coaching (similaire à l'exemple précédent), et (2) lorsque le gestionnaire initie le coaching sur un sujet précis.

L'approche que nous avons développée pour les gestionnaires dans les deux scénarios de coaching s'appelle *Leadership de coaching C.L.E.A.R.*

QU'EST-CE QUE LE COACHING EN LEADERSHIP C.L.E.A.R. ?

Le coaching C.L.E.A.R. compte cinq composantes représentées par l'acronyme anglais C.L.E.A.R. : *Context, Listen, Empathy, Action, and Respect*. [En français : contexte, écoute, empathie, action et respect]. Chacune de ces composantes est conçue pour optimiser l'efficacité du coaching et prévenir les erreurs communes aux situations de coaching. C.L.E.A.R. symbolise également le résultat souhaité : que l'employé en ressorte avec une idée claire de la marche à suivre.

Ces cinq composantes de *Coaching en leadership C.L.E.A.R.* comportent dix techniques :

« C ONTEXT » | CONTEXTE

Les gestionnaires de personnel doivent comprendre que tout coaching s'inscrit dans un double contexte professionnel et personnel. De même, la dynamique de travail et l'ouverture au coaching seront affectées par la sécurité psychologique de l'environnement de travail. Les contextes de travail psychologiquement sûrs sont constitués d'individus qui sont prêts à s'exprimer et à apporter des idées sans craindre d'être réprimandés ou déconsidérés. Les gestionnaires de personnel doivent comprendre et apprécier le contexte du point de vue de l'employé.

Erreur commune : Le message à retenir est que le contexte est subjectif. Ne pas le reconnaître est une erreur fréquente. Chaque personne vit le même contexte d'une manière qui lui est propre. Cette observation a été la plus évidente pendant la COVID, lorsque chaque employé a fait l'expérience de la pandémie de manière différente selon son contexte personnel et professionnel.

« L ISTEN » | ÉCOUTEZ

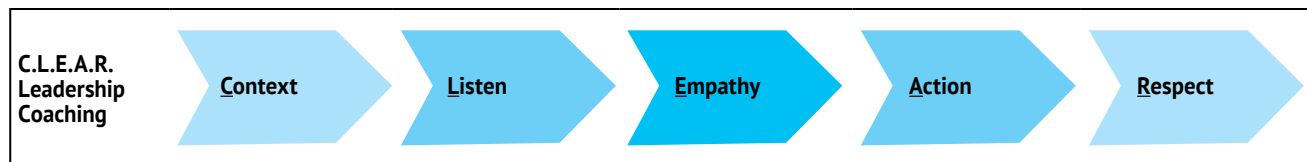
Les gestionnaires de personnes doivent tout au long de la démarche, mais surtout au début de l'entretien de coaching. Dans les situations où c'est l'employé qui prend l'initiative du coaching, il est important de poser des questions qui l'aident à se concentrer sur le sujet qu'il souhaite aborder. Une question d'ouverture qui peut lancer une conversation de coaching est : « Qu'est-ce qui vous préoccupe ? » Cette question fonctionne très bien pour faire passer la discussion de la conversation informelle du début de la réunion au coaching. Après avoir écouté et paraphrasé la réponse de l'employé, le gestionnaire doit trouver comment être le plus utile possible plutôt que de supposer qu'il connaît les réponses. Le gestionnaire peut demander : « Comment puis-je vous aider ? » La même approche est utilisée lorsque le gestionnaire de personnes souhaite initier le coaching avec l'employé. Dans ce scénario,



C.L.E.A.R. Leadership Coaching

COACHING TECHNIQUES

1. Be aware of work and personal context
2. Build psychological safety
3. Ask "What's on your mind?"
4. Ask "How can I help?"
5. Engage in deep questioning
6. Ask questions to surface patterns
7. Ask for small steps
8. Identify takeaways
9. Acknowledge the person
10. Ask if it is okay to suggest



COMMON ERRORS:

- | | | | | |
|---------------------------------------|---|--|--------------------------------------|--|
| Not viewing the context as subjective | Not letting the employee define the issue | Not asking open-ended "what" questions | Expecting elaborate and fast changes | Disempowering the employee by telling and not asking |
|---------------------------------------|---|--|--------------------------------------|--|

scenario, the people manager might begin by saying what he or she wants to discuss and ask the employee to share what is on his or her mind related to that issue and then follow up with, "How can I help?" Even when the people manager is initiating the coaching, the best approach is to move quickly to a listening mode.

Common error: A common coaching error is when the people manager over-identifies with the situation and says, "I went through a similar experience and here's what I did." When people managers reply in this way, they are not helping the employee but rather demonstrating they are not really listening. Instead, the people manager should encourage the employee to define the issue, whether the initiation of the coaching was by the employee or the manager.

EMPATHY

Empathy is required throughout the entire coaching conversation, however, in the middle of coaching, empathy has an even greater level of importance. People managers need to ask "what" questions to help the employee go deeper, and to surface patterns. One very helpful "what" question is: "What does 'x' mean to you?" For example, if the employee says he or she is "upset," then the people manager can ask with empathy, "What does 'upset' mean to you?" Or, if the employee wants to "improve," the people manager can use that opportunity to encourage the employee to go deeper by asking, "What does 'improve' mean to you?" Sometimes employees will articulate a thought they knew already, but many times, by responding to the question out loud, they become aware of something they may not have detected before. It also helps if the people manager inquires about patterns, for example, by asking, "What might be an example of something that occurred previously which is like this experience?" and then the employee reflects on the connections to see patterns.

Common error: People managers need to dispense with asking close-ended questions, and instead become skilled at asking open-ended "what" questions. In this way, the empathic people manager can help the employee go deeper and identify patterns.

ACTION

Action in coaching is about encouraging small steps rather than bold ones. It's about mobilizing the employee to feel empowered rather than mapping out a longer-range elaborate plan. Some questions that work well in the Action component of

le gestionnaire pourrait commencer par dire de quoi il veut discuter, demander à l'employé de partager ce qui le préoccupe à ce sujet, puis poursuivre en disant : « Comment puis-je vous aider ? » Même lorsque c'est le gestionnaire qui est à l'origine du coaching, la meilleure approche consiste à passer rapidement à un mode d'écoute.

Erreur commune : Une erreur de coaching courante se produit lorsque le gestionnaire s'identifie trop à la situation et dit : « J'ai vécu une expérience similaire et voici ce que j'ai fait ». Lorsque les gestionnaires répondent de cette manière, ils n'aident pas l'employé, mais montrent plutôt qu'ils ne l'écoutent pas vraiment. Au lieu de cela, le gestionnaire doit encourager l'employé à définir le problème.

« EMPATHY » | EMPATHIE

L'empathie est nécessaire tout au long de la conversation de coaching, mais spécialement au milieu. Le gestionnaire doit poser les questions de type « quoi ? » afin d'aider l'employé à aller plus loin et à faire ressortir les modèles. Une question « quoi ? » très utile : « Que signifie pour vous "X" ? » Par exemple, si l'employé se dit « contrarié », le gestionnaire peut demander avec empathie : « Que signifie pour vous "contrarié" ? » Ou, si l'employé veut « s'améliorer », le gestionnaire peut l'encourager à aller plus loin en lui demandant : « Que signifie pour vous "s'améliorer" ? » Parfois, les employés exprimeront une pensée qu'ils connaissaient déjà, mais bien souvent, en répondant à la question à voix haute, ils prennent conscience de quelque chose qu'ils n'avaient peut-être pas détecté auparavant. Il est également utile de poser des questions sur les modèles, par exemple en demandant : « Que vous rappelle cette expérience ? » et ensuite l'employé réfléchit aux connexions pour voir les modèles.

Erreur commune : Les gestionnaires de personnel doivent renoncer à poser des questions fermées et devenir habiles à poser des questions ouvertes de type « quoi ? ». De cette façon, le gestionnaire empathique peut aider l'employé à aller plus loin et à identifier des modèles.

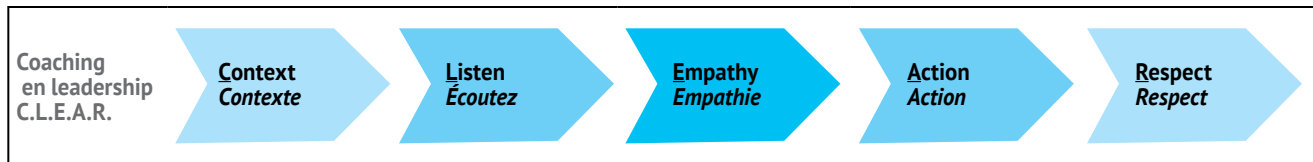
« ACTION » | ACTION

L'action dans le coaching consiste à encourager les petits pas. Il s'agit de mobiliser l'employé pour qu'il se sente responsabilisé plutôt que de tracer un plan à long terme. Voici des questions qui

Coaching en leadership C.L.E.A.R.

TECHNIQUES DE COACHING

1. Être conscient du contexte professionnel et personnel
2. Renforcer la sécurité psychologique
3. Demander « Qu'est-ce qui vous préoccupe? »
4. Demander « Comment puis-je aider? »
5. S'engager dans un questionnement profond
6. Poser des questions pour dégager des modèles
7. Demander de petits pas
8. Identifier les points à retenir
9. Reconnaître les efforts
10. Demander si l'on peut faire des suggestions



ERREURS COMMUNES :

Ne pas voir le contexte comme subjectif.

Ne pas laisser l'employé définir le problème.

Ne pas poser de questions ouvertes de type «quoi».

S'attendre à des rapides et élaborés.

Dévaloriser l'employé en lui donnant des ordres plutôt que des demandes

coaching are, “What is most important to you?”, “What is a small step you can take now?”, “What might be holding you back?” and “What becomes possible for you?” At the conclusion of coaching, we encourage people managers to ask, “What are your takeaways from this discussion?” With this information, the people manager can better support the actions the employee plans to take as a result of the coaching.

Common error: One common mistake people managers often make is to assume the actions need to be elaborate and accomplished quickly. That may be the expectation in business planning, however, in coaching “slow is fast.” Employees need to self-identify and

cadrent bien dans la composante «action» du coaching : «Qu'est-ce qui est le plus important pour vous?», «Quel est le petit pas que vous pouvez faire maintenant?», «Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher?» et «Qu'est-ce qui devient possible pour vous?» À la fin du coaching, on peut demander : «Quels sont les points à retenir de cette discussion?» Grâce à ces informations, le gestionnaire peut mieux soutenir les actions de l'employé.

Erreur commune : Une erreur fréquente des gestionnaires est de supposer que les actions doivent être élaborées et accomplies rapidement. C'est peut-être ce que l'on attend de la planification d'entreprise, mais dans le coaching, «petit train va loin». Les



DEFY CONVENTION

with a convention centre unlike any other

The Palais des congrès stands alone, with a truly unique offering that defies conventional approaches to create world-class events of every size. Our convention centre sits at the heart of Montréal, a city unlike any other, renowned for its quality of life.

Start planning your dream event today at congresmtl.com/en/defyconvention



commit to small steps they feel confident they will take. Those small steps will serve as a catalyst for the employee to find the next small step without assistance.

RESPECT THROUGHOUT

Capable people managers need to acknowledge and recognize an employee and show appreciation, and it is a good practice to do that during the coaching conversation as well. For example, a people manager might say in coaching, “I want to acknowledge you for your effort and your thoughtfulness,” or “I see how much you care and how far you have come,” or “I hear how much this means to you.” Be sincere and specific with the acknowledgement. Employees often respond with appreciation that the people manager acknowledged them for who they are.

Also, people managers show respect in coaching by not taking over and giving advice. When feeling compelled to give advice, the people manager can show respect by first asking permission to determine if the employee wants to hear the advice by asking, “Would it be okay if I offered a suggestion?” The people manager can then offer the suggestion by saying initially, “I was wondering about...” to empower the employee to reflect on the suggestion. These kinds of questions allow the employee to respond and take ownership of what he or she chooses to do.

Common error: Sometimes the people manager may want to take control of the situation and tell the employee what to do. This might occur especially in situations when the people manager is not satisfied with the employee’s small steps. The preferred approach is to ask questions to help the employee consider other options without making the employee feel like their supervisor is telling them what to do. Instead of proposing another option, the people manager can ask, “I am curious about what else might be possible.” Coaching is not about telling employees what to do but rather empowering employees to make choices or to change.

CONCLUSION

People managers need to embrace coaching as a core leadership practice—both when they initiate it themselves and when their employees initiate it. The five components of *C.L.E.A.R. Leadership Coaching* are very helpful guideposts for people managers to provide coaching that can make a meaningful difference. In our extreme times of uncertainty and ambiguity, it becomes even more important that people managers develop these coaching capabilities to empower employees to define their own issues, own their own insights, make choices and commit to small steps that they can put into action. ■

employés doivent s’identifier et s’engager sur de petites mesures qu’ils sont sûrs de faire.

« RESPECT » | RESPECT

Les gestionnaires compétents doivent témoigner leur appréciation, et c’est une bonne pratique de le faire également pendant la conversation de coaching. Par exemple, un gestionnaire peut dire dans le cadre d’un coaching : «Je veux vous remercier pour vos efforts et votre attention», ou «Je vois combien vous vous souciez de votre bien-être et combien vous avez progressé», ou «Je vois combien cela compte pour vous». Soyez sincère et précis dans vos félicitations. Les employés réagissent souvent en appréciant le fait que le gestionnaire les apprécie pour qui ils sont.

De même, les gestionnaires font preuve de respect dans le coaching en ne prenant pas le contrôle et en ne donnant pas de conseils. Lorsqu’il se sent obligé de donner des conseils, le gestionnaire peut faire preuve de respect en demandant d’abord si l’employé veut entendre le conseil : «Me permettez-vous de faire une suggestion?» Le gestionnaire peut alors présenter sa suggestion en disant «Je me demandais si vous ne pourriez pas...» afin d’amener l’employé à réfléchir. Ce genre de questions permet à l’employé de répondre et de s’approprier ce qu’il choisit de faire.

Erreur commune : Parfois, le gestionnaire peut vouloir prendre le contrôle de la situation et dire à l’employé ce qu’il doit faire. Cela peut se produire notamment dans les situations où le gestionnaire n’est pas satisfait des petits pas de l’employé. La meilleure approche consiste à poser des questions pour aider l’employé à envisager d’autres options sans lui dire ce qu’il doit faire. Au lieu de proposer une option, le gestionnaire peut demander : «Je suis curieux de connaître les autres possibilités.» Le coaching ne consiste pas à dire aux employés ce qu’ils doivent faire, mais plutôt à leur donner les moyens de faire des choix.

CONCLUSION

Les gestionnaires doivent considérer le coaching comme une pratique de leadership essentielle, tant lorsqu’ils l’initient eux-mêmes que lorsque l’initiative vient de leurs employés. Les cinq composantes du *Coaching C.L.E.A.R.* sont des repères très utiles pour les gestionnaires qui veulent faire une différence utile. En ces temps d’incertitude, il importe plus que jamais que les gestionnaires développent ces capacités de coaching pour permettre aux employés de définir eux-mêmes les problèmes, de faire leurs propres choix et de s’engager dans de petites actions qu’ils sont certains de pouvoir mener à bien. ■



WEISS INTERNATIONAL LTD.

INNOVATION, LEADERSHIP & HR CONSULTING

DR. DAVID S. WEISS

President & CEO of Weiss International Ltd.

Author or Co-Author of *Innovative Intelligence*, *The Leadership Gap*, and *Leadership-Driven HR*

Tel: (416) 944-9080; david.weiss@weissinternational.ca



Dr. David S. Weiss, ICD.D is President & CEO of Weiss International Ltd., a Toronto-based firm specializing in innovation, leadership, and executive coaching for Fortune 500, social enterprise and public-sector organizations. David and his team of consultants generate business, organizational and people solutions for executives and Boards globally. Some projects include:

- Engaging in executive coaching and emotional intelligence assessments
- Facilitating executive team development and alignment processes
- Leading Board governance and strategic planning processes
- Facilitating innovative thinking to gain insight into complex issues
- Designing and delivering innovation, change & leadership workshops

David has consulted on more than 1000 business and organizational projects on five continents including in Canada, USA, England, Holland, France, Hungary, Italy, Israel, Russia, China, Malaysia, Uganda, South Africa, and Chile. He also delivered over 220 conference presentations, presented at over 150 University Executive Development Programs, and wrote over 60 journal articles. He is the author or co-author of seven books that have been translated into four languages including *Innovative Intelligence* (Publisher: Wiley, also available in Chinese) which was reported by CBC News as a “top 5 business book” in the year it was published and *Leadership-Driven HR* which was listed by the Globe & Mail Report on Business as a bestseller in the year it was published.

In addition to his consulting work, David is affiliate faculty at executive development programs at Schulich, Queen’s, and St. Mary’s University. He is also a Certified HR Executive (CHRE) and on the CHRE Review Committee for the HRP, an Institute Certified Board Director (ICD.D) with the Institute of Corporate Directors, and a Canadian Registered Health Service Provider in Psychology (CRHSP). He also is a Certified Coach with the International Coach Federation, a Life and Wellness Coach with Canada Coach Academy, and he is certified in the Hogan Personality Assessments and the emotional intelligence EQi Assessments.

David’s doctorate is from the University of Toronto, and he has three master’s degrees, in Education, Psychology and Philosophy. Previously, Dr. Weiss was an Affiliate Professor of the Rotman School of Management, a Senior Research Fellow at Queen’s University, a Director on the Board of the Princess Margaret Hospital Foundation, the Vice President and Chief Innovation Officer of a multi-national consulting firm, and President of the Section of Industrial and Organizational Psychology of the Ontario Psychological Association and a Director on the OPA Board.

Dr. David Weiss has received numerous international honours, among them:

- The “Distinguished Lecturer” certificate from the Government of Canada and Government of Ontario
- Most Innovative HR Consultancy CEO (Canada) by the Global CEO Excellence Awards 2020
- The “HR Leadership Award” by the Asia-Pacific HR Congress
- The “HR Distinction Award” by the Israel HR Association
- The first lifetime “Fellow” of the Institute for Performance and Learning (formally CSTD)
- The fourth lifetime “Fellow” of the Human Resources Professionals Association (FHRPA)
- “Lifetime Member” of the “Global Directory of Who’s Who” and the “Presidential Who’s Who”

You can download free over 40 of David’s published articles at www.weissinternational.ca/articles, read a comprehensive article about David’s innovative concepts on Wikipedia at [wikipedia.org/wiki/David Solomon Weiss](http://wikipedia.org/wiki/David_Solomon_Weiss) and follow David’s daily insightful posts on LinkedIn along with his over 67,000 LinkedIn followers and 24,000 connections.