

The book cover features a decorative border of vibrant green, lobed leaves, likely parsley, framing the central text. The background is a clean, bright white. The text is centered and uses a mix of bold, sans-serif fonts in brown and red, and a smaller, regular sans-serif font in black.

Echt
luisteren *zonder*
oordeel

COACHEN MET EEN LEEG HOOFD

NICOLETTE KAT

VANDUUREN
MANAGEMENT

Inhoud

Voorwoord bij de nieuwe geheel herziene druk	8
1 Inleiding: coachen op niveau	11
Een of dé definitie?	11
Drie niveaus en vier stappen	13
Drie niveaus van coaches	13
De vier stappen verder uitgelegd	16
Bereik van coaching	18
Verschil coaching en therapie	18
Samenvatting in schema	19
Opbouw van dit boek	21
Deel 1 De coach als expert	23
2 Maak echt contact	27
Op allerlei niveaus contact maken	27
Vorbereiding van een coachingsgesprek	31
Hoe maak je contact met ...	32
Empathie	33
Bloopers	35
Oefeningen	38
Samenvatting	41
Wat is echte empathie?	41
3 Niet oplossen maar luisteren	42
Luisteren	43
Nog actiever luisteren: vragen stellen	46
Wat is nu een goede coachingsvraag?	52
Bloopers	56

Oefeningen	57
Samenvatting	60
4 Is dit de kern?	61
Samenvatten	61
Reflecteren	62
Feedback geven	66
Heterdaadjes	66
Bloopers	72
Oefeningen	73
Samenvatting	74
5 Hoe nu verder?	76
Verslaglegging	78
Resultaatgerichte praktijkopdrachten	79
Evaluatie van het coachingstraject	80
Resultaten en opbrengst coaching	82
Bloopers	83
Oefeningen	85
Samenvatting	85
Deel 2 De coach als gids	87
6 Zet je zender uit	93
Eigen hoofd leegmaken	93
Scherp waarnemen	95
Van waarnemen naar aansluiten	100
Successen vieren	102
De dubbelrol van de manager	105
Opdrachtgever	105
Bloopers	107
Oefeningen	110
Samenvatting	115
7 Laat je verrassen	116
Het ui-model	117
Oplossingsgericht coachen	120
Waarden vangen	123
Open en gesloten deuren	124

Bloopers	128
Oefeningen	130
Samenvatting	132
8 Helpen scherpstellen	133
Oplossingsgericht coachen	133
Open en gesloten deuren	137
Bloopers	139
Oefening	142
Samenvatting	142
9 Oefening baart kunst	143
Oplossingsgericht coachen	143
Open en gesloten deuren	145
Afsluiten coachingstraject	148
Evalueren van het coachingstraject	150
Driegesprek met opdrachtgever	150
Bloopers	153
Oefeningen	154
Samenvatting	155
Deel 3 De coach als geweten	157
De coach als geweten is ...	159
10 Zoek naar verbinding	163
Nog meer manieren van aansluiten?	163
Weerstand en spanning	165
Provocatieve technieken	166
De eerste indruk op drie manieren	167
Verrassen en verwonderen	169
Ken jezelf	170
Je rol als geweten	172
Zeggen we ja tegen elkaar?	172
Oefeningen	173
Samenvatting	175
11 Leer jezelf en je coachee kennen	176
Transactionele analyse	178
Voice dialogue	187

De Birkman-methode	192
Bloopers	193
Oefeningen	195
Samenvatting	197
12 Kijk op verschillende manieren	198
Transactionele analyse	198
Voice dialogue	204
De Birkman-methode	205
Bloopers	207
Oefeningen	208
Samenvatting	209
13 Afscheid nemen ... en dan?	210
Transactionele analyse	210
Voice dialogue	214
Keuzes maken voor vervolgstappen	217
Afscheid nemen	220
Evaluatie	220
Bloopers	223
Oefeningen	224
Samenvatting	225
14 Coaching bij spanningsklachten	226
Spanningsklachten	226
Verskil tussen overspannenheid en burn-out	228
Bloopers	229
Oefeningen	230
Samenvatting	230
15 Coachen smaakt naar meer?	231
Transactionele analyse en voice dialogue	235
De Birkman-methode	235
Ontspannen coachen met een leeg hoofd	236
Geraadpleegde literatuur	239

Voorwoord bij de nieuwe geheel herziene druk

Wanneer komt je tweede boek? Die vraag heb ik de afgelopen jaren vaak gehoord. En eerlijk is eerlijk, dat heb ik ook over mezelf afgeroepen. Ik ben namelijk vaak begonnen en net zo vaak weer gestopt. Dus toen Ina Boer, mijn uitgever, kwam met de vraag of ik het 'eerste boek' nog eens helemaal wilde herzien en aanvullen met recente kennis, voorbeelden en ervaringen, was dat een mooie kans. Zo kon ik toch mijn ervaringen van de afgelopen tien jaar kwijt in een al bekend jasje. Zo gezegd, zo gedaan. En het was heel erg leuk om te doen, het smaakt echt naar meer. Nee, ik doe geen beloften meer over wanneer boek 2 komt. Ik hoop dat heel veel mensen gewoon dit boek kopen, zo koop ik nog even bedenktijd.

Wat is er nieuw aan dit boek? Mijn visie op coachen is gelijk gebleven, maar ik heb er wel iets aan toegevoegd. Nog meer aandacht voor luisteren en echt aansluiten, en hoe lastig dat is. Met veel extra oefeningen en bloopers daarover. Verder draait het (nog) meer om de eigen verantwoordelijkheid van de coachee: in een coachingstraject geef je je coachee vanaf het eerste moment de regie in handen, bijvoorbeeld door hem of haar zelf het coachingsdoel te laten bepalen en zelf het huiswerk te laten bedenken.

Veranderen is lastig. Soms moet je je coachee hierin een beetje ondersteunen. Zo helpt het om een lonkend doel te formuleren, waar naartoe gewerkt wordt. Het vieren van successen geeft je coachee ook moed om die soms steile leercurve op te klimmen en niet terug te vallen in oude

gewoontes en gedrag. Suggesties en oefeningen hoe je je coachee hierbij kunt ondersteunen, zijn ook nieuw.

En ten slotte heb ik een hoofdstuk over coachen bij spanningsklachten toegevoegd: een gebied waar heel veel aandacht voor is, met coachingsvragen die ik in mijn eigen coachingspraktijk meer en meer tegenkom. Vandaar dat ik mijn ervaringen hier graag deel.

Ik wens iedereen heel veel lees- en coachplezier.

Nicolette Kat

Juni 2019

JE HOORT ME WEL,
MAAR LUISTER JE OOK?

1 Inleiding: coachen op niveau

Een of dé definitie?

Coachen is een modieus begrip, en tevens een containerbegrip. Bladzijden vol definities en literatuurstudies zijn over het begrip coachen verschenen. In dit boek gebruik ik de definitie van Whitmore, namelijk dat de essentie van goed coachen ligt in het opbouwen van bewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef bij de coachee. Met die definitie van coachen kun je op elk niveau dat ik beschrijf uit de voeten. Het gaat er immers om dat coachees zelfbewust worden, weten wat ze ervaren en dat ze bewust zijn: weten wat er om hen heen gebeurt en hun verantwoordelijkheid beseffen.

Ik wil nog wel een paar aspecten aan deze definitie toevoegen. Naast bewust worden, bewust zijn en verantwoordelijkheidsbesef is contact maken een begrip dat voor mij onlosmakelijk met coachen verbonden is. Zonder echt contact kom je namelijk nooit tot goede 'contract'-afspraken. De laatste toevoeging is de resultaatgerichte aanpak. Coachen werkt pas echt als coach, coachee (en eventueel opdrachtgever) met elkaar afspreken wat er na afloop van het coachingstraject bereikt moet zijn. Wat is het coachingsdoel waaraan gewerkt wordt en wat is het gewenste resultaat? Dat moet helder zijn, anders kun je niet gaan coachen.

Dus mijn definitie luidt:

De essentie van goed coachen is in echt contact met je coachee bouwen aan bewustwording, bewustzijn en verantwoordelijk-

heidsbesef, met een resultaatgerichte aanpak, toewerken naar een lonkend en helder doel.

Ontspannen coachen met een leeg hoofd. Een titel die bij een aantal deelnemers uit mijn coachingstrainingen verwarring en verrassing oproep. Maar ik moet toch deskundig zijn op het vakgebied waar ik over coach? Hoe kan ik dan een leeg hoofd hebben? De titel duidt op een andere vorm van 'leeghoofdigheid' dan zij bedoelen. In dit boek ga ik uitgebreid in op het afstemmen op de ander, als het ware je eigen radiozenders zacht of uitzetten en intunen op de radiozender waar de ander naar luistert. Luisteren naar de nieuwsberichten die de ander doorkrijgt, proberen te genieten van de muziek waar de ander naar luistert. En dat lukt je pas als je eigen hoofd zo leeg mogelijk is. Want als je luistert naar je eigen zenders – die een mening hebben, een oplossing, een oordeel – dan luister je niet meer echt naar de ander. Dat bedoel ik met deze titel en dat is voor mij de essentie van coachen. Echt luisteren dus, zonder oordeel.

Maar wat doe je dan met al die kennis, al die adviezen en al die oplossingen die je voor je coachee in je hoofd hebt? Daar doe je, zeker in het begin van je coaching, helemaal niets mee. En dat is meteen een van de lastigste aspecten van coaching. Je luistert naar de radiozender van je coachee en zet je eigen radio uit, zeker in de eerste twee stappen van coaching, die ik hierna nog toelicht. In de laatste twee fasen van een coachingsgesprek is er meer ruimte voor jouw eigen mening, ideeën en observaties. Samen met je coachee wissel je deze informatie uit en kom je uiteindelijk tot een contract: hoe gaan we verder en wat zijn de stappen die we met elkaar afspreken om tot het gewenste resultaat te komen?

Voor je ligt een praktisch, overzichtelijk boek, waarin zowel beginnende als meer gevorderde coaches tips, inzichten, voorbeelden, bloopers en veel oefeningen kunnen vinden om hun werk als coach nog beter te kunnen doen. En dat gebeurt elke keer in vier stappen; om het on-

overzichtelijke dat er in een coachingsgesprek gebeurt, toch een beetje overzichtelijk te houden. Het boek geeft je een meetpunt waar je staat als coach, op welk niveau, en wat je eventueel nog te leren of te ontwikkelen hebt. Ik gebruik in het boek de termen 'coach' en 'coachee' in mannelijke vorm en duid ze met 'hij' aan. Vanzelfsprekend kan het in de praktijk om mannelijke én vrouwelijke coaches en coachees gaan.

Drie niveaus en vier stappen

In dit boek onderscheid ik drie soorten coachingsvragen:

1. coachingsvragen gericht op een taak of specialisme;
2. coachingsvragen gericht op effectiviteit in het werk;
3. coachingsvragen gericht op persoonlijke (loopbaan)ontwikkeling.

Deze coachingsvragen vragen om een verschillend type coach. De eerste soort coachingsvragen vraagt om een coach als expert, de tweede om een coach als gids en de derde om een coach als geweten. Het niveau van je coachingsvraag bepaalt dus je niveau van coachen. Over de typen coaches hieronder meer.

Verder beschrijf ik een aanpak van coachen in vier stappen. Deze vier stappen zijn kenmerkend voor elk afzonderlijk coachingsgesprek (van het eerste tot en met het laatste gesprek), maar ook voor de stappen die je in een totaal coachingstraject, bestaande uit verschillende gesprekken, neemt.

Drie niveaus van coaches

Het onderscheid in niveaus van coaches is gebaseerd op de coachingsvragen die een coach krijgt. Krijg je bijvoorbeeld als coach een diepere persoonlijke vraag van je coachee, dan heb je vaardigheden nodig die bij dit type vraag passen. Deze vaardigheden worden in dit boek beschreven bij de hoofdstukken voor de coach als geweten. Het niveau van je coachingsvraag bepaalt dus je niveau van coachen. Over de typen coaches hieronder meer.

De coach als expert

Een coach wordt vaak gevraagd op basis van zijn expertise om iemand te begeleiden. Dit kan expertise op een inhoudelijk vakgebied zijn, maar ook expertise door jaren ervaring en senioriteit. Dat is vaak ook hoe je begint met coachen, of misschien zelfs hoe je erin rolt. Je wordt gevraagd om een nieuwe medewerker in te werken, als mentor op te treden, supervisor te zijn, iemand op de werkplek te begeleiden.

De vragen die je krijgt, liggen vaak op het terrein van inhoudelijke ontwikkeling, op het gebied van procedures, kennis, bepaalde methoden en technieken. Maar je krijgt ook vragen over werkwijze, vragen over omgaan met tijd, vragen over resultaatgerichtheid, effectiviteitsvragen op een bepaalde vaardigheid en vragen over overlegvormen en werkrelaties met anderen. Kortom, vragen als: 'Wat doe ik?' en: 'Hoe doe ik mijn werk het meest effectief?'. Je rol als coach is om je coachee te helpen die vraagstukken helder te krijgen en het zelfreflectieproces van je coachee te bevorderen. Je rol is niet om problemen voor hem op te lossen.

Herken je jezelf in deze omschrijving, dan zijn vooral de hoofdstukken 2 tot en met 5 voor jou interessant.

De coach als gids

In je rol van gids ga je vaak nog een stapje verder. Het soort vragen waarvoor je ingeschakeld wordt, kan hetzelfde zijn, maar het niveau waarop je de vragen aanpakt, verschilt van dat van de coach als expert. Als gids probeer je vragen van de coachee te tackelen op een ander bewustzijnsniveau. Juist datgene wat niet gezegd wordt, maar wat je als coach tussen de regels door wel merkt, wordt onderwerp van gesprek. Met optimale voelsprietten maak je contact, ga je nieuwsgierig op zoek en leg je samen de puzzelstukjes op tafel.

In je rol als gids wordt het onderwerp van de coaching dan niet het 'Wat' en 'Hoe', maar veel meer de persoon van de coachee en hoe hij zaken

aanpakt (de 'Wie'-vraag). Het kan dan zijn dat de coachingsvragen zich uitbreiden of verplaatsen naar vragen die samenhangen met gevoel en percepties ten opzichte van anderen (interpersoonlijk) en hoe daarmee om te gaan. De vragen verschuiven dus van 'Wat moet ik doen?' en 'Hoe doe ik het?' naar 'Hoe doe ik het als persoon in relatie tot het werk en de collega's?'. Het gaat dus om vragen die op het terrein van effectiviteit in het werk liggen.

Hoe herken je een coach als gids? Competenties en vaardigheden:

- Hij kan kiezen uit een repertoire aan stijlen en zet deze bewust in.
- Hij herkent situaties uit het hier en nu en gebruikt deze direct in het coachingsproces.
- Hij is in staat op verschillende manieren naar de vraag van de coachee te kijken, vanuit verschillende modellen/kijkwijzen (paradigma's).
- Hij luistert en sluit aan, hij maakt echt contact (ook in weerstandssituaties).
- Hij heeft inlevingsvermogen in problematiek en belevingswereld van de coachee.
- Hij heeft goede vraagtechnieken: hij prikt problemen door tot op een ander bewustzijnsniveau.
- Hij kan een helder werkgerelateerd coachingscontract opstellen.
- Hij coacht binnen de grenzen van het contract, voelt die grenzen goed aan en maakt de grenzen waar nodig bespreekbaar.

Herken je jezelf in deze omschrijving, dan zijn vooral de hoofdstukken 6 tot en met 9 voor jou waardevol. De hoofdstukken 2 tot en met 5 zijn dan waarschijnlijk als opfrissing interessant.

De coach als geweten

De coach als geweten beschikt over alle hierboven genoemde competenties en vaardigheden, plus een aantal jaren ervaring. In je rol als geweten ben je in staat afstand te nemen, rust te bewaren en heb je de bereidheid om eigen kwetsbaarheid en eigen ervaring te tonen en te delen

als dat relevant is voor het proces van de coachee. Meer senioriteit maakt het vaak ook makkelijker om de oplossingsrichting aan de coachee over te laten (soms sturen, soms niet). Hoe ervarener de coach, hoe meer hij direct en effectief gebruik durft te maken van het hier en nu (door intuïtie en improvisatie) en hoe beter hij de situatie waar nodig kan loslaten. Tot de belangrijkste kenmerken behoren zelfkennis en zelfreflectie. Een gewetenscoach experimenteert, durft fouten te maken en ze toe te geven, en hij kan ze ook herstellen.

Het soort vragen verschuift steeds meer naar de persoonlijke ontwikkeling van de coachee. Vragen over persoonlijk leiderschap, drijfveren, loopbaancoaching en blokkades in het hier en nu staan centraal in de coachingspraktijk van deze coach als geweten. Eigenlijk is het hele boek voor jou interessant, maar vooral de hoofdstukken 10 tot en met 13.

De vier stappen verder uitgelegd

Behalve de drie niveaus van coaching bespreek ik in dit boek ook voor elk niveau een coachingsaanpak in verschillende stappen. Een combinatie van deze stappen en niveaus levert een overzichtelijk stappenplan op voor allereerst de coach als expert, vervolgens voor de coach als gids en ten slotte voor de coach als geweten. Ik bespreek hier alvast kort de vier stappen.

1 Verbinden

Als je over de drempel van de coachingsruimte stapt, is het coachen al begonnen. Hoe je contact maakt, is namelijk de eerste stap. Aspecten die dan aan de orde komen, zijn: de setting van de coaching, het tijdstip van de dag, de stemming van de dag (van zowel coachee als coach). En als eenmaal het gesprek is gestart: waar begin je mee? Het kijken, luisteren en aansluiten bij verbale en non-verbale signalen – bij datgene wat er gezegd wordt, maar ook juist bij wat er niet gezegd wordt – daarover gaat het in de eerste stap. En wat voel je als coach bij deze coachee: voel je

echte empathie? Of is het lastig om die te voelen? Wat zegt dat over jou? Ben je echt in staat om te verbinden?

2 Verwonderen

Je met een leeg hoofd richten op de ander, met alle nieuwsgierigheid die je in je hebt, is stap 2. Wat speelt er bij je coachee? Wat houdt hem bezig? Waar wordt hij warm van? Wat irriteert hem? Wat is zijn belangrijkste vraag op dit moment? Spreekt hij die vraag ook uit, of moet je ernaar op zoek? Een nieuwsgierige en geïnteresseerde houding is een absolute voorwaarde om de puzzelstukjes van je coachee helder te krijgen, zodat hij de puzzel uiteindelijk zelf kan maken. Kortom: laat je coachee je verwonderen! En verbaas je coachee met je onderzoekende houding, je vragen en andere interventies die hem helpen zijn doel helder te krijgen. Ontdek je bij jezelf oordelen? Ga je invullen of kun je het loslaten? Echt luisteren, met verwondering en nieuwsgierigheid en zonder oordeel, daarover gaat het in deze fase.

3 Verifiëren

Heb je met je coachee uitgebreid gesproken over zijn vragen, en hebben jullie het gevoel dat jullie de kern van de vraag te pakken hebben, dan wordt het tijd voor stap 3: samenvatten, op een rij zetten wat de puzzelstukjes zijn. In deze stap voeg je ook je eigen observaties, je eigen mening en je eigen samenvatting toe. Het kan zijn dat je dan samen besluit dat het doel nog moet worden aangepast. Vaak gebeurt dat bij vragen die gericht zijn op effectiviteit en persoonlijke ontwikkeling, waar de echte vraag op een ander bewustzijnsniveau blijkt te liggen dan je coachee in eerste instantie dacht. Al jullie indrukken gezamenlijk leveren aan het eind van deze fase de basisonderdelen van het uiteindelijke contract, het afgesproken doel waarmee de coachee aan de slag wil.

4 Verder gaan

Als dat dan de kern van de situatie – het probleem – is, wordt het tijd om acties met elkaar af te spreken. Welke vervolgstappen gaan we onder-

nemen zodat de coachee de puzzel kan afmaken en stappen kan gaan zetten richting het doel?

Deze vier stappen zijn in elk coachingsgesprek relevant, voor elk type coach.

Bereik van coaching

Welk soort vragen zijn bedoeld voor welke coach? Afbeelding 1.1 toont het bereik van coaching voor de verschillende typen coaches.

Interventiediepte	Soort vragen	Begeleidingsvormen
<p>Oppervlakte-interventies (relatief inhoudelijk)</p> <p>wat, hoe</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>wie</p> <p>Diepte-interventies (relatief persoonlijk)</p>	<p>(Technisch) inhoudelijke vragen over werk</p> <p>Vragen over manier van werken (werkwijze, tijdbewaking, efficiëntie)</p> <p>Vragen over werken met anderen (samenwerken)</p> <p>Vragen die samenhangen met eigen reflectie (in relatie met anderen)</p> <p>Vragen over persoonlijke drijfveren, zingevingsvragen, loopbaanvragen</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p>Coach als expert (training-on-the-job, mentoring, individuele training)</p> <p>Coach als gids (mentoring, individuele training/consultatie)</p> <p>Coach als geweten (individuele consultatie)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Therapie</p>

Afbeelding 1.1 Het bereik van coaching (bron: Coachen met collega's, De Haan en Burger, 2004; bewerkt)

Verschil coaching en therapie

Coaching is doel- en resultaatgericht. Het is voornamelijk gericht op het hier en nu, op het huidige functioneren en op professionele ontwikkeling binnen het werk. Therapie is gericht op de mentale gezondheid en dat is een doel op zich. Het kan zijn dat een coach constateert dat een coachee

zich onvoldoende bewust is van zijn eigen gedrag en patronen, en dat hij inschat dat een coachee niet zelf in staat is om te bouwen aan bewustwording, bewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef. Dan is therapie passender dan coaching.

Privéaspecten of gebeurtenissen uit het verleden komen in coaching zeker ter sprake, maar alleen voor zover deze iemands huidige functioneren kunnen verklaren of daarmee in relatie staan. Het kan bijvoorbeeld erg nuttig zijn om vanuit de gezinssituatie van de medewerker de (communicatie)patronen met collega's en manager(s) te verklaren; patronen helder te maken. Echter, wanneer de link naar de huidige situatie niet meer duidelijk aanwezig is, het werk vooral in het verleden ligt, is het goed dat te constateren en eventueel door te verwijzen.

Een voorbeeld: een coachee geeft aan dat hij erg snel geïrriteerd is. De therapeut gaat terug naar vergelijkbare situaties van vroeger. Waar komt de irritatie vandaan? Het werk ligt vooral in het verleden. De coach kijkt hoe de coachee nu met deze irritatie omgaat, of er oorzaken op het werk zijn aan te geven en hoe hij kan omgaan met deze emotie en misschien zelfs kan leren die te gebruiken. Het verleden wordt gebruikt als illustratie om patronen in het heden te (h)erkennen. Bewustwording, bewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef dus.

Samenvatting in schema

In afbeelding 1.2 staan een paar coachingsvragen verder uitgewerkt om het verschil tussen de soorten vragen, de soorten coaching en ook het verschil in resultaat en opbrengst te verhelderen.

Soort vraag	Resultaat van de coaching	Opbrengst voor de organisatie	Soort coach	Vorm van coaching
Ik wil zakelijk leren presenteren.	Een goed voorbereide zakelijke presentatie gehouden die aansluit bij de doelgroep.	Een coachee die goede zakelijke klantpresentaties kan houden.	Coach als expert.	Individuele training.
Ik wil op de werkplek begeleid worden in het eerste halfjaar van mijn functie (direct).	Ik voel me zeker en goed ingewerkt in mijn huidige functie.	Een goed ingewerkte medewerker die resultaat levert.	Coach als expert.	Coaching on the job.
Ik wil af en toe kunnen sparren over lastige kwesties op mijn werk met een ervaren collega (kan ook op afstand).	Ik heb regelmatig voortgangsgesprekken met mijn vaste mentor en heb feedback gekregen op een praktijksituatie waar ik tegenaan liep.	Helder en concreet opgeloste situaties.	Coach als expert.	Mentoring.
Ik wil mijn spreekangst onder controle krijgen.	Ontspannen een presentatie gehouden.	Een medewerker die ontspannen presentaties kan houden.	Coach als gids.	Coaching persoonlijke effectiviteit.
Ik weet dat ik me meer moet profileren en ik weet ook wel hoe het moet, maar in bepaalde situaties lukt het me nog steeds niet. Hoe kan dat nu en wat doe ik eraan?	Inzicht in eigen persoon en situaties, daarna concreet actieplan voor profilering.	Competentie- en talentontwikkeling medewerker.	Coach als gids.	Coaching persoonlijke effectiviteit.
Ik stel enorm hoge eisen aan mezelf en anderen. Ik ben dus nooit tevreden.	Ik heb successen leren vieren en meer genoten. Ik heb meer leren loslaten.	Een ontspannen medewerker die beter functioneert in haar werk.	Coach als geweten.	Coaching persoonlijke ontwikkeling.
Ik wil af en toe feedback op mijn functioneren als manager.	Ik heb feedback gekregen op een praktijksituatie waar ik tegenaan liep.	Een goed functionerende manager.	Coach als gids en geweten.	Strippenkaartcoaching.

Soort vraag	Resultaat van de coaching	Opbrengst voor de organisatie	Soort coach	Vorm van coaching
Ik kan lastig delegeren. Ik doe alles graag zelf. Ik wil leren mijn medewerkers meer te betrekken bij besluitvorming. Ik weet dit al van mezelf, maar het blijft een terugkerend thema.	Ik heb inzicht in mezelf gekregen waarom ik dat blijf doen. In een volgende besluitvormingsronde heb ik mijn medewerkers betrokken in de besluitvorming.	Een delegerende manager met medewerkers die zich meer betrokken voelen bij besluitvorming.	Coach als geweten.	Managementcoaching.
Ik ben toe aan een volgende stap in mijn carrière.	Een persoonlijke strategie opgesteld met actieplan.	Een medewerker die zelf kiest in zijn loopbaan.	Coach als geweten.	Loopbaancoaching.

Afbeelding 1.2 Een aantal coachingsvragen uitgewerkt

Opbouw van dit boek

Coachen met een leeg hoofd is opgebouwd uit drie delen, verdeeld over veertien hoofdstukken. Je hebt nu het eerste hoofdstuk gelezen, dat de kaders aangeeft en een voorproefje biedt van wat er in de rest van de hoofdstukken aan bod komt. Elk hoofdstuk bevat theorie, achtergrondinformatie en voorbeelden, en eindigt met bloopers, oefeningen en een samenvatting.

Deel 1 is voor *de coach als expert*. In de hoofdstukken 2 tot en met 5 krijg je als expert inzicht in de vier fasen van het coachingsproces. Je leert meer over verbinden, verwonderen, verifiëren en verder gaan op je eigen niveau, voorzien van herkenbare praktijkvoorbeelden, bloopers en oefeningen.

Deel 2 is vooral bedoeld voor *de coach als gids*. In de hoofdstukken 6 tot en met 9 krijg je zicht op het soort coachingsvragen van een gids en het bewustzijnsniveau van deze coachingsvragen. En dat alles verspreid over vier fasen in vier hoofdstukken.

Deel 3 ten slotte, is bedoeld voor *de coach als geweten*. De hoofdstukken 10 tot en met 14 zijn bedoeld voor de meer ervaren coach, de coach als geweten, die inzicht krijgt in verschillende manieren van verbinden, verschillende methoden en technieken om te verwonderen en tot de kern te komen. Om uiteindelijk keuzes te maken en afscheid te nemen van de coachee. Nieuw in de geheel herziene versie is een hoofdstuk over stress en burn-out coaching, hoofdstuk 14.

Het laatste hoofdstuk is voor als je de smaak te pakken hebt gekregen en vindt dat coachen smaakt naar meer. Je krijgt diverse toepassingsmogelijkheden aangereikt om meer te lezen, te leren en te oefenen.

DEEL 1

De coach als expert

MOST PEOPLE DO NOT
LISTEN WITH THE INTENT TO
UNDERSTAND; THEY LISTEN
WITH THE INTENT TO REPLY.

– STEPHEN COVEY

De coach als expert

Veel mensen starten als coach in een mentorrol. Je werkt al een aantal jaren op de afdeling en wordt gezien als een expert op een bepaald gebied. Jij bent dan de aangewezen persoon om een nieuwe medewerker wegwijs te maken, in te werken en te begeleiden bij werk-vraagstukken. Dat is niet zelden de aanleiding. Supervisie, training-on-the-job en mentoring zijn dan vaak de verschijningsvormen van coaching. In dit boek noem ik ook deze vormen van expertadvies coaching. Voorbeelden van coachingsvragen die je kunt tegenkomen, zijn:

- Hoe maak ik een goede werkplanning?
- Ik moet een presentatie geven voor een nieuwe klant en dat heb ik nog nooit gedaan. Hoe pak ik dat aan?
- Kun je me helpen bij het opstellen van een goede offerte?

Ook van jou als leidinggevende wordt tegenwoordig steeds vaker verlangd dat je coachend gaat leidinggeven. Ook dan wordt dus van je verwacht dat je voor een medewerker een coachingsrol gaat vervullen. Je gaat hem begeleiden in vragen die hij tegenkomt in zijn werk. Als het gaat om meekijken, supervisie en mentoring, kun je die coachingsrol als manager prima vervullen. Als de vragen meer op het persoonlijke vlak liggen, kun je je afvragen of je als manager de aangewezen vertrouwenspersoon bent voor je medewerker. Als manager ben je immers ook de beoordelaar. Op dit dilemma kom ik verder terug in hoofdstuk 5.

In deze gevallen klinkt het heel logisch dat jij coach wordt. Toch is de coachingsrelatie niet altijd zo vanzelfsprekend. Die bestaat immers uit

meer dan alleen inhoud. Natuurlijk kun je op grond van je ervaring en de rol die je hebt in de organisatie de aangewezen persoon zijn om te gaan coachen. Maar minstens zo belangrijk in een coachingsrelatie is de klik tussen coach en coachee. Is er sprake van vertrouwen? Komt je coachee bij jou voor vragen of gaat hij liever naar iemand anders? Neem jij de tijd om geregeld bij elkaar te gaan zitten en vraagstukken in het werk door te nemen? Voel je je als coach op je gemak bij deze coachee? Voelt de ander zich als coachee op zijn gemak bij deze coach? Als je de manager bent van je coachee: voelt je coachee zich veilig genoeg om werksituaties te bespreken?

Dit zijn allemaal vragen die je als coach en coachee eerlijk moet beantwoorden voor je samen een coachingsrelatie aangaat. Veel van deze zaken zijn op voorhand niet aan te geven; je ondervindt ze als je met de betreffende coachee vaker gesprekken voert. Vertrouwen moet je verdienen en daarvoor moet je eerst écht contact maken met je coachee. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.