

APPELTAART VOOR MANAGERS



Recepten om te coachen

Donatus Thöne & Judith de Koeijer
Met een bijdrage van Mirjam Speelmans

Inhoud

Inleiding	p. 009
Deel 1_ Het 9C Coachingmodel	p. 017
Het 9C Coachingmodel	p. 018
1.1 De kleuren	p. 020
1.2 Het 9C Coachingmodel	p. 025
1.2.1 Commitment	p. 026
1.2.2 Context	p. 029
1.2.3 Cocon	p. 034
1.2.4 Contact	p. 038
1.2.5 Contract	p. 042
1.2.6 Conceptuele interventie	p. 048
1.2.7 Controle	p. 052
1.2.8 Concrete actie	p. 056
1.2.9 Check-out	p. 059
Deel 2_ De recepten	p. 065
Inleiding	p. 066
2.1 Werken met de recepten	p. 068
2.2 Checklists voor de randvoorwaarden	p. 071
2.3 Recepten voor het gespreksmodel	p. 074



Deel 3_ De vier basisvaardigheden	p. 151
Inleiding	p. 152
3.1 Observeren	p. 154
3.1.1 Bewust observeren	p. 155
3.1.2 Persoonlijke interpretatie	p. 159
3.1.3 Contextuele interpretatie	p. 160
3.1.4 Gezamenlijke conclusie van de observatie	p. 161
3.2 Vragen stellen	p. 163
3.2.1 Bouwstenen van een vraag	p. 165
3.2.2 Richting van een vraag	p. 173
3.3 Luisteren	p. 180
3.4 Voelen	p. 186
3.4.1 Het verschil tussen gevoelens en emoties	p. 187
3.4.2 Het waarom van emoties	p. 187
3.4.3 De intensiteitsladder	p. 188
3.4.4 Maskeremoties	p. 189
3.4.5 De basisemoties	p. 190
3.4.6 Samengevoegde emoties	p. 196
3.4.7 Aan de slag met voelen	p. 202
 Deel 4_ Het waarom van coachen	 p. 211



Inleiding



Inleiding
> Appeltaart voor managers

Voor wie is dit boek geschreven?

Je hebt zojuist een bijzonder kookboek opengeslagen: een kookboek voor leidinggevenden, managers en professionals die willen leren coachen.

Appeltaart voor managers?

Wat doe je als je voor het eerst een appeltaart bakt? Je pakt een kookboek, je leest het recept, verzamelt de ingrediënten en je slaat aan het bakken. Wanneer je je vervolgens aan het recept houdt, heb je aan het einde een appeltaart. Misschien is het nog niet helemaal ‘jouw’ appeltaart, maar het is wel een appeltaart.

Je gaat bij het bakken van je eerste appeltaart niet meteen in discussie met de schrijver van het recept over bijvoorbeeld de hoeveelheid boter. Nee, je volgt gewoon het recept. Na een reeks van bakpogingen en veel oefenen ga je steeds meer variëren en experimenteren. Zo wordt de taart steeds meer ‘jouw’ appeltaart.¹

Op deze manier kijken we in dit boek ook naar het leren coachen: gebruik de coachingrecepten en je zult al meteen een coachinggesprek kunnen voeren. Misschien is het nog niet meteen het beste coachinggesprek en misschien is het nog niet helemaal ‘jouw’ coachinggesprek, maar het is wel een serieuze aanzet tot coachen.

Wat is coachen dan eigenlijk?

Als we het over coachen hebben is het goed om stil te staan bij de precieze betekenis van het woord. De Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO), de grootste beroepsvereniging van coaches in Nederland, hanteert als **definitie**:

Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte² aanzet tot effectief gedrag door:

- bewustwording en persoonlijke groei,
- het vergroten van zelfvertrouwen en

p. 009

¹ In het artikel “The five stages model of adult skill acquisition” van Stuart E. Dreyfus van de University of California, Berkeley (2007), geeft de auteur mooi aan dat juist beginners heel duidelijke en eenduidige instructies moeten krijgen om een nieuw vak te leren. Dit geldt voor autorijden, schaken en ons inziens ook voor koken en coachen.

² In het vervolg geven wij de voorkeur aan de aanduiding ‘coachee’. We verwijzen hiernaar verder met ‘hij’, ‘hem’ en ‘zijn’, maar daar bedoelen we natuurlijk ook ‘zij’ en ‘haar’ mee.

- het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden.

Coach en gecoachte nemen ieder hun verantwoordelijkheid voor het proces.

De auteurs van dit boek vinden dat dit *de essentie van coachen is: het bijdragen aan de doelgerichte zelfontwikkeling van mensen.*

Voor de duidelijkheid: ‘de grenzen van coaching’

Nu we een idee hebben van wat coachen in theorie zou kunnen zijn, is het goed om ook te kijken waar de grenzen van coachen in de praktijk liggen. Wat is nu het verschil, of waar ligt de grens, tussen **mentoring**, **training**, **coaching**, **counseling** en **therapie**?³ In theorie is er een duidelijk verschil tussen deze vakgebieden, maar in de praktijk lopen ze vaak door elkaar heen. Een coach kan zomaar — onbedoeld — in de stoel gezet worden van de mentor, de trainer, de counselor of zelfs van de therapeut.

Mentoring, training, coaching, counseling en therapie bevinden zich op een glijdende schaal, waarbij **de focus respectievelijk verschuift van werk- naar gedrag- en emotionele hulpvragen.**

Voor ons ligt bij **mentoring** de focus hoofdzakelijk op werkgerelateerde hulpvragen, bijvoorbeeld vragen van een nieuwe medewerker over een werктаak of de cultuur op de werkvloer.

Bij **training** gaat het eerder over gedragsgerelateerde hulpvragen, bijvoorbeeld de vraag ‘Hoe moet ik een slechtnieuwsgesprek houden?’.

Bij **coaching** gaat het meer om een combinatie van werk-, gedrag- en emotionele ontwikkelingsvragen. Zo valt te denken aan een vraag over het vergroten van zelfvertrouwen in een nieuwe baan. Bij **counseling** ligt de focus al meer op emotionele hulpvragen, bijvoorbeeld de vraag ‘Hoe kan ik de relatie verbeteren met mijn partner?’.

Bij **therapie** verwijzen de meeste hulpvragen naar meer klinische problemen. Denk bijvoorbeeld aan iemand die met grote angsten kampt in groepsbijeenkomsten. Bij therapie kan de hulpvraag ook leiden tot psychotherapeutische, medische of psychiatrische begeleiding.

Juist omdat de grenzen tussen de verschillende vakgebieden niet scherp omlind zijn, geldt dat de coach zijn eigen beperkingen

³ Een andere mooie definitie is: ‘Coaching is een doelgericht, resultaatgericht en een vanuit de coachee gestuurd systematisch proces, waarin een persoon (de coach) een formele en gelijkwaardige hulprelatie aangaat met een andere persoon (de coachee) of groep die behoort tot een niet-klinische populatie’. Deze definitie is van Tim Theeboom, Bianca Beersma & Annelies van Vianen in het blad TvC, september nr. 3, 2013. Wat ons aanspreekt is de opmerking met betrekking tot ‘een niet-klinische populatie’. Daar wordt mee bedoeld: diegenen die niet gediagnosticeerd zijn als psychisch ziek. Voor beginnende coaches vinden wij dit een voorwaarde. De vraag is natuurlijk: hoe weet je of iemand hoort bij de niet-klinische populatie? Verder vragen wij ons met betrekking tot deze definitie af of er wel sprake kan zijn van gelijkwaardigheid in een coachingrelatie, aangezien de coachee iets komt ‘halen’ wat de coach geacht wordt te ‘brengen’. Deze verticale band schept een grote verantwoordelijkheid voor de coach.

heel goed moet kennen. Als coach moet je weten en aanvoelen wanneer de grenzen van je eigen kennis en ervaring worden bereikt. Zeker voor een beginnende coach is het verstandig om **vroeg de grens te trekken** op het punt van de eigen capaciteiten. Dat is beter dan door te blijven modderen in andermands vakgebied, met alle gevaren van dien. Na je eerste geslaagde appeltaart begin je immers ook niet meteen een patisserie.

Wat is de aanpak van dit boek?

We willen de lezer snel leren **coachen**, omdat we zien dat leidinggevend, managers en professionals dat steeds vaker moeten gaan doen. Daarbij maken we gebruik van de appeltaartmetafoor; het bakken van een appeltaart kun je leren door te oefenen, waardoor het resultaat steeds beter wordt. Bij coachen werkt dit ook zo. Om snel aan de slag te kunnen, houden we het zo simpel mogelijk: een heldere aanpak met simpele recepten, en verdiepende uitleg voor wie een stap verder wil zetten.

Interne versus externe coach

Als leidinggevende, manager of professional fungeer je als 'interne coach'. Als zodanig heb je een heel andere verantwoordelijkheid dan een externe coach. Voor een externe coach staat de ontwikkeling van de coachee voorop, en die ontwikkeling hoeft niet gelijk te lopen met dat wat de organisatie waar de coachee werkt nodig heeft. De verantwoordelijkheid van een externe coach ligt uitsluitend bij het belang van de coachee. Als 'interne coach' heb je echter een dubbele verantwoordelijkheid. Je hebt immers als leidinggevende, manager of professional, naast de verantwoordelijkheid voor het belang van je coachee, ook een belang bij een bepaald bedrijfsresultaat. Realiseer je daarbij dat een goede investering in het ene (je coachee) een wezenlijke bijdrage kan leveren aan het andere (bedrijfsresultaat).

Dit boek gaat over coaching, niet over coachend leidinggeven. Om het niveau van de coaching zo hoog mogelijk te houden, bieden we in dit boek recepten aan die externe coaches gebruiken. We hebben een selectie gemaakt van recepten waarvan wij denken dat je daar ook als leidinggevende, manager of professional prima en snel gebruik van kunt maken. Tegelijk realiseren we ons dat de dagelijkse praktijk zich niet altijd leent voor een coachingstraject



‘uit het boekje’.

De recepten zijn dan ook vooral bedoeld voor die trajecten waarbij je echt als coach optreedt en de ontwikkeling van je coachee centraal kunt stellen. Bedenk van te voren of jij de juiste persoon bent om een medewerker te coachen en wees er helder over wanneer je die rol niet (langer) kunt of wilt vervullen.

Hoe ziet de opbouw van dit boek er uit?

Deel 1: het 9C-Coachingmodel

Terug naar de appeltaart. Bij het bakken ga je van start volgens een logisch stappenplan met daarin de volgorde van je activiteiten in een tijdslijn. Je begint bijvoorbeeld met het voorverwarmen van de oven en je checkt of alle ingrediënten er zijn.

In het coachen gebruiken we ook zo’n stappenplan: het **9C-Coachingmodel**. Het 9C-Coachingmodel geeft weer wat de randvoorwaarden en de logische stappen zijn in een coachingstraject.

p. 012

Deel 2: de recepten

In dit deel kijken we naar de praktische toepassing van het coachen. Hoe houd je een effectief coachinggesprek? Wat je precies bij elke stap doet (hoeveel bloem en boter je precies nodig hebt), staat in het recept. Die recepten noemen we de **coachingrecepten**. We geven voor elke C van het model één of meer recepten om te coachen.

Deel 3: de vier basiscoachingvaardigheden

Ten slotte vereist het bakken van een taart dat je bepaalde vaardigheden hebt. Denk aan het zuinig schillen van de appels, het netjes snijden van partjes, het nauwkeurig wegen, het op de juiste manier mengen (doe je dat met de hand of met een machine?), het uitrollen van deeg. Dat vergt allemaal handigheid; en dan moet je ook nog kunnen garneren, vlechten en bestrijken.

Bij het coachen heb je **vier basisvaardigheden** nodig: observeren, vragen stellen, luisteren en voelen.

Natuurlijk weten we dat je vaardigheden in de praktijk leert, en niet door erover te lezen. Maar goede kennis van bijvoorbeeld de sturingselementen van een vraag is belangrijk om te begrijpen

hoe je de vraag het beste kunt inzetten.

Deel 4: het waarom van coachen

In dit deel bespreken we nader waarom wij vinden dat managers, leidinggevend en professionals meer moeten gaan coachen en lichten we kort een aantal trends toe.

Let op: Een gewaarschuwde manager, leider en professional telt voor twee

Hoewel wij het eenvoudig willen maken om te leren coachen, willen we het zeker niet afdoen als een simpele klus! Blijf alert! In de keuken blijft het mes immers scherp en de springvorm kan gloeiend heet zijn. Een voortdurende alertheid in het coachen is heel belangrijk: coachen is meer dan alleen het gebruiken van een aantal recepten.

Gezonde voorzichtigheid, zorgvuldigheid en zelfreflectie zijn belangrijke elementen als je (voor het eerst) gaat coachen. Een recept geeft de beginnende kok houvast, maar is niet voldoende om echt goed te leren koken: het vergt uitgebreide training en ervaring. Maar door goede en heldere instructies is coaching effectiever te leren en toe te passen.

Wij zijn van mening dat je met dit kookboek voor managers en onze 'beproefde' recepten een goede basis hebt om te kunt beginnen met coachen. Dit boek pretendeert niet dat je onmiddellijk een goede coach bent als je het hebt gelezen. Maar het geeft je wel 'the right to play' – en spelen is een goede manier om te leren.⁴



Inleiding
> Appeltaart voor managers

p. 013

⁴ Zie Stuart Brown en Christopher Vaughan, *Play: How it Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul*, 2009.



Deel 1
> Het 9C-Coachingmodel

Deel 1

Het 9C- Coachingmodel

p. 017

Het 9C- Coachingmodel

➤ HET BAKKEN VAN EEN TAART BESTAAT UIT EEN AANTAL STAPPEN. SOMMIGE DINGEN DOE JE VAN TE VOREN, DIE BEREID JE VOOR, DAARBIJ HOUD JE EEN BEPAALDE VOLGORDE AAN. ZO IS HET OOK MET HET COACHEN: JE GAAT NIET ZOMAAR COACHEN, JE BEREIDT EERST EEN AANTAL DINGEN VOOR EN ALS JE HET GESPREK GAAT VOEREN, HANTEER JE DAARBIJ EEN BEPAALDE VOLGORDE.

p. 018

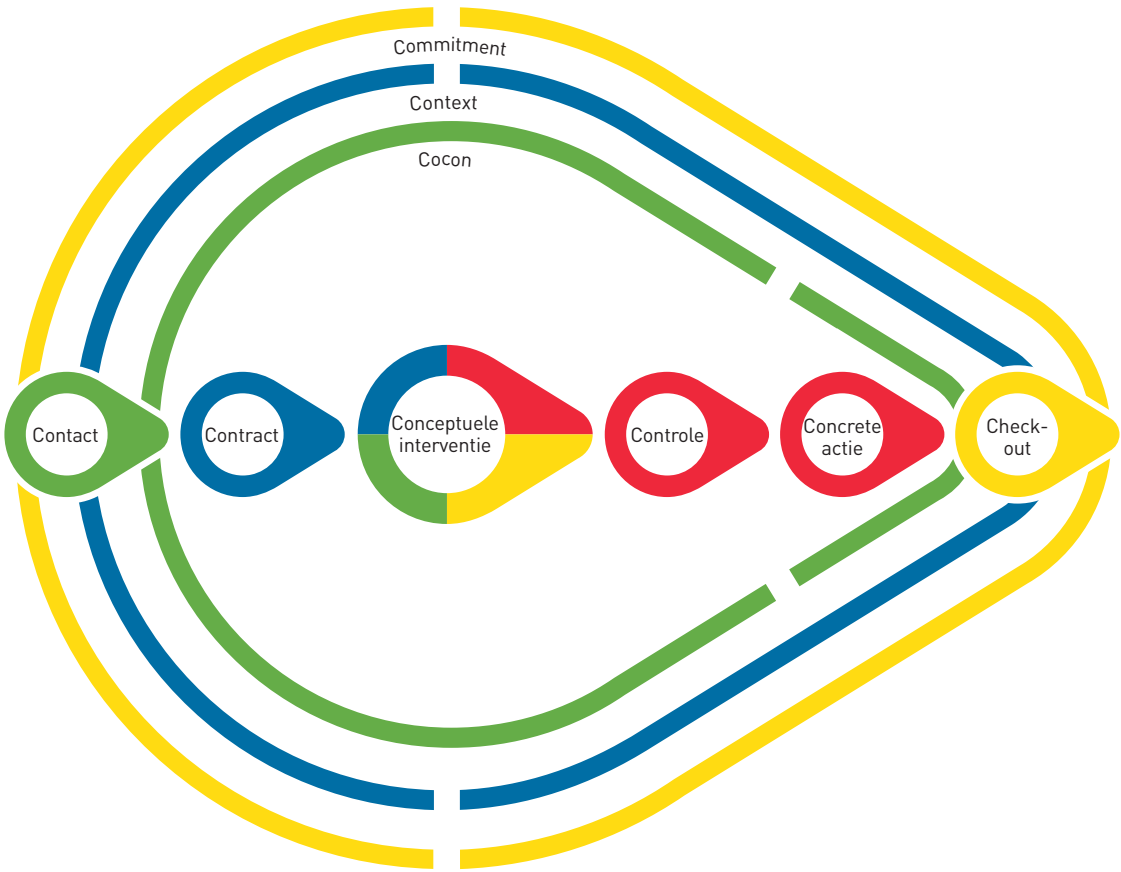
In dit boek leggen we het coachen uit aan de hand van het 9C-Coachingmodel.

Dit 9C-model bestaat uit **drie randvoorwaarden** voor coaching en **zes logische stappen van een coachinggesprek**: in totaal 9 C's. De recepten voor elke C kun je vinden in Deel 2.

In Deel 1 gaan we in op de randvoorwaarden en op verschillende stappen en de volgorde van deze stappen. Maar eerst bespreken we de kleuren waarmee we onder meer de voorkeurstijl aan kunnen duiden die iedereen bij het coachen heeft.



Deel 1
> Het 9C-Coachingmodel



1.2.4

Contact

➤ HET JUISTE APPELTAARTDEEG KRIJG JE NIET DOOR SLECHTS DE INGREDIËNTEN BIJ ELKAAR TE DOEN IN EEN KOM. MET JE HANDEN IN HET DEEG VOEL EN ERVAAR JE HOE GOED HET DEEG AL IS.

De eerste stap van het daadwerkelijke gesprek is Contact: zonder Contact kun je niet coachen. Contact gaat daarbij over meer dan de eerste kennismaking en 'hallo' zeggen. Contact is immers van belang voor de hele duur van het coachinggesprek. Maar wat is dan (echt) Contact?

p. 038

Empathie

Contact in de coaching gaat over **empathie**. De mogelijkheid om goed contact te maken met je coachee is eigenlijk niets anders dan je vermogen om je als coach goed in te leven in je coachee. Ben je als coach in staat om om te gaan met de kwetsbaarheid en het vertrouwen van jezelf en van de coachee? Ofwel, anders geformuleerd: ken je je eigen Context goed genoeg en kun je omgaan met die van de coachee?

Het empathisch vermogen van een coach, zijn **inlevingsvermogen**, is één van zijn belangrijkste instrumenten. Het gaat om de volgende vraag: ben je in staat om 'professioneel te houden van' je coachee, zonder dat je er iets voor terug verwacht? Kun je op zo'n manier om iemand geven dat de ander zich **geaccepteerd**, **gerespecteerd** en **herkend** voelt? Ben je in staat om de coachee oprecht welkom te heten?¹⁰

Als je dat lukt, creëer je de voedingsbodem voor de kwetsbaarheid en het vertrouwen die de belangrijkste bouwstenen zijn van de coachingrelatie.

Dat je nooit en te nimmer (lichamelijk of geestelijk) misbruik mag maken van deze relatie staat buiten kijf! Hier gelden ook de integriteitsregels van de Cocon (zie 1.2.3).

¹⁰ Ivan Boszormenyi-Nagy e.a., Tussen geven en nemen. Over contextuele therapie, 1994.

Vertrouwen

Contact gaat over het opbouwen van een relatie die zo veilig is dat er **wederzijds respect** ontstaat. Uit dit respect ontstaat vertrouwen. Dit vertrouwen levert een optimaal leerrendement op, omdat het ervoor zorgt dat de coachee open durft te kijken naar de coachingvraag.

Vertrouwen betekent niet dat het gesprek niet af en toe spannend of confronterend mag zijn voor de coachee. Het contact moet zó vertrouwd zijn dat de coachee zich **kwetsbaar** durft op te stellen en in zijn eigen spiegel durft te kijken. Vanuit die **open houding** durft hij anders te kijken naar zijn eigen situatie en die wellicht anders aan te pakken.

Contact bereik je mede door jouw kennis van de voorkeurstijlen (zie 1.1) en door jouw vier basisvaardigheden (zie Deel 3) in te zetten ten behoeve van de coachee.

Verbondenheid en onafhankelijkheid

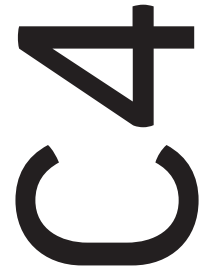
In het contact met je coachee kun je een grote verbondenheid voelen. Belangrijk is echter dat in het contact helder blijft wat van jou is en wat van de coachee. Het besef dat je een buitenstaander bent en blijft, die een korte periode mag mee reizen met de coachee in zijn coachingvraag, is van groot belang. Anders verlies je als coach je **onafhankelijke rol**.

Vaardigheden en Contact

Contact opbouwen is geen trucje. Het vraagt om **oprechte interesse** in en **verbondenheid** met je coachee. Elke vaardigheid die je aanwendt om Contact op te bouwen moet met deze intentie worden ingezet.

Hoewel je met het contactrecept (zie pag. 076) een heel eind kunt komen, zal de diepgang van de basisvaardigheden (zie Deel 3) je kunnen helpen bij het opbouwen van het eerste contact. Denk dan aan de volgende **vaardigheden**:

- *observeren* om te zien hoe de ander beweegt en praat en hier aansluiting bij te vinden;
- *vragen stellen* om de ander op zijn gemak te stellen;
- *luisteren* om te horen wat de ander nodig heeft bij het bouwen van een veilige Cocon;
- *voelen* om te ervaren met welke emoties de ander binnenkomt en hem te laten merken dat alle emoties ‘welkom’ zijn.



1.2.4 Contact
> Het 9C-Coachingmodel



Kleuren en Contact

In de paragraaf over de kleuren (1.1) is uitleg gegeven over de bijbehorende energie en de voorkeurstijlen van de coach en de coachee, en dat deze zich uiten in **gedrag** en **communicatiestijl**. De kleuren kunnen je helpen bij het opbouwen van Contact. Ook de coachingvoorkeurstijlen vragenlijst kan helderheid verschaffen over hoe de coachee het best benaderd kan worden (zie www.appeltaartvoormanagers.nl).

Heeft je coachee een voorkeurstijl die voornamelijk **rood** is, focus dan op **actie**. Besteed niet te veel woorden aan de opening en ga spoedig over tot het bespreken van de doelstelling van de coaching. Dit type coachee wil een duidelijk actie- en stappenplan met heldere beslissingen, zodat hij weet wat er gaat gebeuren; dat geeft hem een veilig gevoel.

Heeft je coachee een voorkeurstijl die voornamelijk **geel** is, focus dan op een positieve, energieke kennismaking. Je begroet de coachee enthousiast en besteedt tijd aan een gezellige opening van het gesprek, waarna je als vanzelf overgaat naar de visie die de coachee op het coachingstraject heeft. Dit type coachee wil graag snel horen wat de **oplossing** is voor zijn coachingvraag; zo voelt hij dat er uitzicht is.

Heeft je coachee een voorkeurstijl die voornamelijk **groen** is, richt je dan op het opbouwen van **vertrouwen** en respect. Je gunt de coachee rustig de tijd om te acclimatiseren en besteedt relatief veel tijd aan het creëren van een veilige Cocon. Dit type coachee wil het gevoel krijgen dat hij begrepen wordt, dan voelt hij zich gerespecteerd.

Heeft je coachee een voorkeurstijl die voornamelijk **blauw** is, focus dan op **duidelijkheid**. Dat varieert van duidelijkheid over waar de coachee zijn jas op kan hangen tot helderheid over wat je coachee mag verwachten in het coachingstraject. Dit type coachee wil een goede uitleg en analyse, dat geeft een veilig gevoel.

Uiteraard ken je de kleur van je coachee vaak nog niet wanneer je het eerste contact aangaat. De meest veilige kleur om mee te beginnen is dan groen. Het gaat immers in eerste instantie om

het opbouwen van vertrouwen en veiligheid.

Nog even dit: wees je bewust van het verschil tussen Contact en de Context van de coachee. Bij de Context gaat het om de kennis over de coachee, bij Contact gaat het om de relatie met de coachee. Wanneer het contact goed is, kun je als coach de context verder verkennen. Als dat niet het geval is, zal de coachee minder welwillend zijn om allerlei persoonlijke, en mogelijk gevoelige, informatie met jou als coach te delen.

Als je merkt dat het je niet lukt om een goed contact op te bouwen met je coachee, zul je dit bespreekbaar moeten maken. Zowel de coach als de coachee doen er verstandig aan om, indien het contact niet goed is, de coaching desnoods te stoppen. Er is geen coaching mogelijk zonder goed contact.

Praktijkvoorbeeld bij Contact

Bij binnenkomst kan ik mijn coachee in eerste instantie moeilijk peilen. Hij is gereserveerd en lijkt niet enorm enthousiast om een coachingstraject met mij in te gaan. Ik weet dat hij na een suggestie van zijn leidinggevende een afspraak met me heeft gemaakt – het was kennelijk niet zijn eigen idee om mij te bellen. Ik speel dus maar op safe en begin ‘groen’: ‘Welkom! Ga zitten en neem een kopje koffie. Dit is een eerste gesprek, we hebben geen haast, ik vind het belangrijk dat je op je gemak voelt voor we gaan bespreken wat we de komende tijd samen gaan doen. Ik weet dat veel mensen het niet vanzelfsprekend vinden om gecoacht te worden, dat is ook niet meer dan logisch.’ Tijdens mijn introductie raakt de man een beetje ongedurig, en hij onderbreekt me al snel: ‘Ik snap dat je de meeste mensen eerst gerust moet stellen voor je het diepe met ze induikt, maar bij mij is dat niet nodig hoor. Ik heb heel goede verhalen over je gehoord, ik weet ongeveer wat je kunt, dus ik zou graag snel ter zake willen komen.’ Oeps, die gereserveerdheid van het begin was kennelijk een inschattingsfout van mij! Snel een scheut rood erbij dan maar: ‘Dat is goed om te horen, prima, laten we dan meteen van start gaan. Waarom ben je hier en wat wil je met dit traject bereiken?’



1.2.4 Contact
> Het 9C-Coachingmodel





De recepten
> Appeltaart voor managers

Deel 2

De recepten

Inleiding

➤ DIT HOOFDSTUK BEVAT RECEPTEN VOOR EEN SUCCESVOLLE APPELTAART. HOE JOUW APPELTAART PRECIES WORDT, LIGT AAN DE KEUZES DIE JE ZELF MAAKT. WORDT HET EEN KLASSIEKE APPELTAART, TARTE TATIN, APFELSTRUDEL OF APPLE PIE? IEDER RECEPT GEEFT JE ANDERE INGREDIËNTEN OM JOUW TAART TE VERVOLMAKEN.

p. 066

Dit boek biedt je simpele recepten om te coachen. Voor elke stap uit het 9C-model geven we je in dit hoofdstuk één of meerdere recepten. Alle recepten achter elkaar vormen samen een volledig coachinggesprek, oftewel een complete appeltaart.

Zoals al eerder vermeld pretenderen we hiermee niet dat coachen simpel is, maar we willen het wel eenvoudiger maken om met coachen te starten.

Het gebruik van de recepten kun je vergelijken met het bakken van je eerste appeltaart. Wellicht voelt het volgen van het recept nog wat onwennig; je bent nog niet zo vertrouwd met de te volgen stappen, met de instrumenten en de ingrediënten. Je zult je het recept, met een paar keer oefenen, eigen moeten maken om het naar jouw eigen smaak te krijgen.

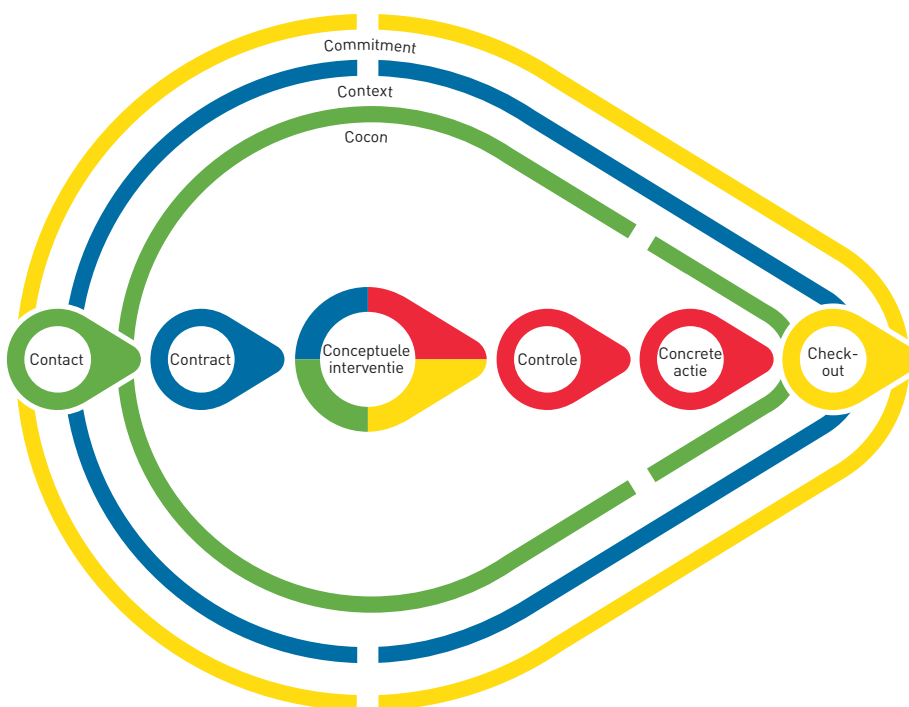
En dan nog! Iedere coachee is anders en dus zul je steeds blijven variëren.

Voordat we de recepten beschrijven, eerst nog een belangrijke opmerking over de volgorde die we in dit boek aangehouden hebben. Wij denken dat je een heel eind komt in het coachen door de recepten uit dit deel te volgen. Echter, om de link met de appeltaart nog eens te maken, aan alle recepten liggen basisvaardigheden

ten grondslag. Kennis van deze basisvaardigheden maakt je meer bedreven, meer vaardig, in het ten uitvoer brengen van het recept. Ze zijn de basis van elk gesprek. Wanneer je weet dat deeg kneden makkelijker gaat met koele handen en een beetje bloem, wordt het makkelijker om een appeltaart te maken. Dat bespaart je immers tijd en wellicht ook ergernis, en je geniet meer. Zo is het ook met de coachrecepten. Als je de basisvaardigheden van een coach onder de knie hebt, kun je effectiever te werk gaan en meer genieten van het coachen. Lees dus bij voorkeur Deel 3 over de basisvaardigheden voordat je aan de slag gaat.



Inleiding
> De recepten



Contract | Recept 2

Checklist | Contract

- > Maak onderscheid tussen het helder krijgen van de coachingdoelstelling en het ontwikkelingsplan (zie 1.2.5).
- > Wees vasthoudend in het helder krijgen van de coachingdoelstelling: is het helder wat er na afronding van het coachingtraject anders zal zijn voor de coachee?
- > De coachingdoelstelling wordt uitgewerkt door de coachee.
- > Het ontwikkelingsplan wordt vervolgens uitgewerkt door de coach.

In deze fase sta je nogmaals expliciet stil bij integriteit en vertrouwen. Immers, je kunt in de contactfase wel hebben aangegeven hoe je omgaat met afspraken tussen coachee, coach en een eventuele derde partij, nu ga je dat in de praktijk brengen.

p. 082

WAT VIND JE ZELF BELANGRIJK? VOEG HIER JE EIGEN INGREDIËNTEN TOE:



Vragen | Contract

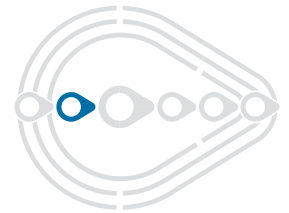
“Nu je hebt aangegeven met mij dit coachingtraject te willen gaan doen, wil ik graag de coachingdoelstelling met je gaan opstellen. Een coachingtraject heeft altijd een doelstelling, zodat we weten waar we concreet naar toe werken en afspraken kunnen maken over de tijdsduur. Om die reden wil ik aan het begin van dit traject samen met jou de doelstelling voor dit coachingtraject opstellen.

We gebruiken deze doelstelling als een leidraad voor de gesprekken. Het kan zo zijn dat we de coachingdoelstelling in de loop van de tijd nog aanpassen.

Het is belangrijk dat het jouw doelstelling is, jij bent uiteindelijk verantwoordelijk voor het behalen van jouw eigen doelen. Als coach ga ik je daarin helpen en ondersteunen en daarom is het belangrijk dat we zo helder mogelijk krijgen wat je precies wilt ontwikkelen.”

R2

Contract | Recept 2
> De Recepten



Vraag 1.

Stel we zijn klaar met dit coachingtraject, wat is er dan anders? Omschrijf dit eens zo specifiek mogelijk: hoe ziet dat eruit, wat doe je dan wel/niet, hoe voelt dat dan?

p. 083

Vraag 2.

Wat is daarin voor jou het belangrijkste?



Check regelmatig door samen te vatten of je de coachee goed hebt begrepen.

Vraag 3.

Waarom ga je merken dat je het door jou gewenste resultaat bereikt hebt? En hoe zullen anderen dit merken?

Vraag 4.

Hoe kunnen we je coachingdoelstelling vertalen in meetbare of zichtbare resultaten? (SMART, zie pag.43)

Contract | Recept 2 (Vervolg)

Vraag 5.

Als je jezelf deze doelstelling hoort verwoorden, hoe voelt dat dan? In hoeverre is het echt jouw doelstelling?

Vraag 6.

Waar op een schaal van 1 tot 10 sta je nu voor wat betreft jouw doelstelling? En waar wil je na ons coachingtraject staan?

Vraag 7.

Jouw doelstelling houdt een verandering in voor jezelf, en anderen gaan daar (mogelijk) ook iets van merken.

Hoe zullen je collega's reageren op jouw nieuwe gedrag?

In hoeverre denk je dat de collega's of de omgeving buiten het werk het nu merken/er last van hebben? In hoeverre heb je daar zelf invloed op? Is dat wat je wilt?

p. 084

Vraag 8.

Welke hulp van anderen/middelen/opleiding heb je nodig om je doel te bereiken? In hoeverre is dat realistisch?

Vraag 9.


Wanneer (in tijd) denk je dat je jouw coachingdoelstelling hebt gehaald? Welke tussenstappen kunnen we bepalen?

Vraag 10.

Met welke mensen in jouw omgeving bespreek je graag de resultaten en acties naar aanleiding van onze gesprekken?

Welke afspraken maken we hier over?

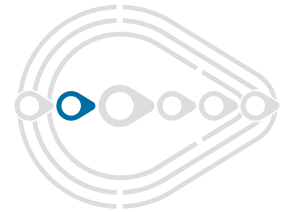
“Ik zou graag willen dat je de coachingdoelstelling op papier zet en deze aan mij stuurt. Daarna zal ik in het ontwikkelingsplan op papier zetten hoeveel gesprekken ik nodig denk te hebben om hier met jou mee aan de slag te gaan en welk plan ik hierbij voor ogen heb.”

 Indien er sprake is van een opdrachtgever kun je een afspraak maken met deze opdrachtgever om van hem te horen welke vragen of opmerkingen er bij hem leven. Op die manier kun je de verwachtingen over en weer helder maken, duidelijk maken waarmee je aan de slag gaat en afspraken maken over terugkoppelingen.



R2

Contract | Recept 2
> De Recepten





De vier basisvaardigheden
> Appeltaart voor managers

Deel 3

De vier basisvaardigheden

p. 151

Inleiding

De vier basisvaardigheden

Denk nog eens aan het voorbeeld van het bakken van een appeltaart. Daarvoor moet je de nodige technieken onder de knie hebben: schillen, boren, snijden, zeven, raspen, wegen, mengen, kneden, kloppen, rollen, garneren, vlechten en bestrijken. Als je één van die technieken niet goed beheerst, mislukt waarschijnlijk de taart.

Om te coachen heb je ook verschillende vaardigheden nodig. Het zijn er in wezen maar vier. Deze basisvaardigheden zijn: **bewust observeren, vragen stellen, luisteren en voelen**. Door al deze vaardigheden goed te beheersen en afwisselend te gebruiken, voer je steeds betere coachinggesprekken.

p. 152

Waarnemen is het overkoepelende begrip van deze vier basisvaardigheden. Een coach moet goed leren waarnemen. Waarnemen doe je met alle vijf je zintuigen (horen, zien, voelen, ruiken, en proeven. Soms wordt intuïtie gezien als een zesde zintuig). Elk van de zintuigen kan je helpen om heel bewust te observeren, vragen te stellen, te luisteren en te voelen. Zo observeer je niet alleen met je ogen, luister je niet alleen met je oren en voel je niet alleen met je huid maar met je hele wezen.

Veel van onze waarnemingen zijn onbewust. Gelukkig maar, anders zouden we gek worden van alle indrukken. Maar tijdens een coachinggesprek gaat het er juist om alles zo bewust mogelijk waar te nemen en onze zintuigen bewust in te zetten. Goed, en dus bewust, kunnen waarnemen is voor een coach essentieel.

Bij het coachen hanteer je je coachingvaardigheden in een **bepaalde volgorde**. Je coachee komt binnen en het eerste wat je doet is observeren. Daarna begroet je hem en dan stel je hem een vraag, bijvoorbeeld: *‘Hoe gaat het?’*, of: *‘Wil je iets drinken?’* Daarna luister je naar het antwoord. Dus na het observeren komt het vragen

stellen en daarna luister je. En tijdens het luisteren voel je wat er met jou en je coachee gebeurt.

Natuurlijk is de volgorde meestal niet zo rigide als hier is aangegeven en doe je meestal van alles tegelijk. Maar je begroet iemand niet met je ogen dicht om daarna zonder verdere vragen te gaan zitten luisteren. Dat is geen goed begin van een coachingtraject!



Inleiding
> De vier basisvaardigheden

3.1

Observeren

➤ WANNEER JE EEN APPELTAART BAKT MOET JE EEN BEELD HEBBEN BIJ HET GEHEEL, ZOALS HOE GROOT DE TAART MOET WORDEN, IN WELKE VORM EN WELK SOORT APPELTAART. DAARNAAST MOET JE OOK AANDACHT BESTEDEN AAN DE DETAILS: HOE GROOT MOETEN DE APPELSTUKJES WORDEN, HET SNUFJE ZOUT MOET OOK ECHT EEN SNUFJE ZIJN EN GEEN SCHEP.

p. 154

Dat betekent dat de bakker continu moet switchen tussen overzicht houden over het geheel en oog hebben voor detail. Dat vraagt niet alleen vaardigheid, maar ook kennis. Hij moet immers wel weten waarnaar hij moet kijken. Iemand die niet over die kennis beschikt zou geen idee hebben waar hij op moet letten.

Voor een coach betekent **observeren: de vaardigheid om zo helder en objectief mogelijk informatie te verzamelen, door bewust te kijken naar de coachee.**

Een kanttekening hierbij: wees je ervan bewust dat observeren voor jou als coach een heel belangrijke vaardigheid is, die echter als zeer overweldigend ervaren kan worden door de coachee. Je kunt met je ogen een coachee zich zeer ongemakkelijk laten voelen. Staar hem dus niet constant aan.

De vier stappen van het observeren

Observeren kun je onderverdelen in vier stappen. Deze stappen kunnen je helpen om bij het coachen bewuster te ervaren wat er gebeurt tijdens het observeren.



Observeren
> De vier basisvaardigheden

De vier stappen zijn:

1. Bewust observeren: heel bewust, echt zien waar je naar kijkt.
2. Persoonlijke interpretatie: je bewust zijn van de vorming van je eigen perceptie.
3. Contextuele interpretatie: je interpretatie plaatsen in de Context van de perceptie van de coachee en je kennis van het coachingvak.
4. Gezamenlijke conclusie: tot een professionele conclusie komen, zonder beoordeling of veroordeling.

3.1.1 Bewust observeren

We observeren constant, maar zien we ook alles bewust? We zien zo veel dat we ons van lang niet alles wat we 'zien' bewust zijn. Neem bijvoorbeeld dit boek. Je leest nu de tekst ervan, maar heb je ook de omslag gezien en het oppervlak waar het boek op ligt? Als we constant alles als een camera zouden kunnen registreren, zouden we veel meer zien. Kijk maar eens tien keer naar hetzelfde filmpje. Je ontdekt steeds meer details.

Als je je coachee observeert, gaat het om het hele plaatje: het gezicht, het lichaam, de ledematen. Al deze elementen geven allerlei informatie. Je kijkt naar het totale plaatje van de non-verbale communicatie. Ben je in staat om al deze zichtbare elementen apart én als geheel te lezen?

Jammer genoeg kun je tijdens een coachinggesprek niet even terugspoelen om het nog eens te bekijken, zoals bij dat filmpje. Heel bewust blijven observeren is dus belangrijk. Om bewust te observeren zijn een aantal zaken van belang:

- weten wat je kunt zien;
- verwachten wat je kunt zien;
- niet alleen de afwijking zien;
- de focus kunnen verleggen.

Weten wat je kunt zien, dan observeer je beter

Hoe onderscheid je een Jonagold van een Granny Smith? Wat is

het verschil tussen een Boskoop en een Elstar? Wanneer is een appel vers of over zijn tijd?

Kennis van wat je kunt zien (of: weten waar je op moet letten) is heel belangrijk bij het observeren. Door als coach te leren waarnaar je kunt kijken (of: waar je op moet letten), ga je nog meer zien bij de coachee. Weten wat je kunt zien, betekent kennis vergaren over non-verbale communicatie. Bijvoorbeeld over hoe emoties te herkennen zijn op gezichten. Als jij een emotie bij iemand waarneemt, wat heb je dan gezien? Wij zijn geneigd snel naar een **interpretatie of oordeel** te schieten. Maar wat was de observatie op basis waarvan je die conclusie hebt getrokken? Heb je alleen een interpretatie te pakken – ‘*hij is vrolijk*’ – of heb je echt iets waargenomen, bijvoorbeeld hoe de mond omhoog krult?

Als je weet wat er te zien valt, kun je bewust en zonder oordeel waarnemen.

Verwachten wat je kunt zien, dan observeer je beter

In de poffertjeskraam van Laren staan twee bomen. De kraam is als het ware om deze bomen heen gebouwd. Onder meer in het midden van de zaak staat dus een stevige boomstam. Als je aan gasten vraagt of ze deze stam ooit hebben gezien, zullen velen zeggen van niet. Omdat je in een poffertjeskraam geen boomstam verwacht, zul je hem dus ook niet zien.

Als je niet verwacht dat je coachee een bepaalde emotie kan laten zien, dan zie je deze waarschijnlijk ook niet. Niet alleen kennis van wat je ziet, maar ook **constant scherp** zijn op alle dingen die je zou kunnen zien, is dus voor het observeren belangrijk. We kijken zo snel over dingen heen.

Niet alleen de afwijking zien, dan observeer je beter

Toen wij nog apen waren, was observeren voor ons een belangrijk middel om onze veiligheid te waarborgen. Goed observeren was toen nodig om te kunnen overleven. We hebben daar vooral geleerd om naar de afwijking te kijken.

Nog steeds zijn we gespitst op wat afwijkt van wat normaal is. Zo ben je waarschijnlijk in de eervorige zin bij de spelfout blijven hangen. Bij het observeren moet je als coach echter leren om niet alleen te zien wat er niet klopt, maar ook te kijken naar wat

er wel klopt.

In de eerste alinea staan 37 woorden en 1 woord is verkeerd geschreven. Eigenlijk is er maar 1 teken verkeerd van de 185. Meer dan 99% van deze alinea is dus goed geschreven! Maar wat blijft hangen is waarschijnlijk die ene fout. Als coach moet je leren ook goed waar te nemen wat 'normaal' is, anders mis je wellicht 99% van de informatie.

De focus kunnen verleggen, dan observeer je beter

Goed observeren betekent ook: constant in staat zijn om geconcentreerd naar verschillende **details** te blijven kijken en tegelijkertijd **het gehele plaatje** mee te nemen.

Het is als de **focusverandering** in de zogenoemde vaas van Rubin, een tekening uit 1915 van de Deense psycholoog Edgar Rubin¹. Is het een vaas of zijn het twee gezichten? Het is de kunst om als coach beide te kunnen zien, en constant je focus te kunnen verleggen.

Als coach kun je bij het observeren je aandacht focussen op verschillende zaken.



- Het gezicht: het gezicht als geheel geeft je veel informatie, maar ook hoe het naar je gewend is en hoe het meebeweegt in het gesprek. Zijn de bewegingen congruent met wat er verteld wordt of juist niet?
- De ogen: de ogen op zichzelf geven je al veel informatie. Ze worden vaak de poorten van de ziel genoemd, waarin je bij veel mensen hun hele gemoedstoestand kunt zien. Je kunt ook letten op de stand van de ogen: kijken ze je aan of juist niet?
- De mond: de mond is één van de meest beweeglijke elementen van een gezicht. Ook als de mond niet praat, laat hij veel zien. Is de mond gesloten, open, zitten de lippen strak op elkaar of zijn ze omhoog gekruld? Bijt de coachee op de lip?
- De huid: de huid kan veel aangeven, bijvoorbeeld de kleur



Observeren
> De vier basisvaardigheden

¹ De beroemde vaas van Rubin is de zwart-wittekening waarin je of een vaas of kandelaar ziet of twee gezichten.

ervan of vlekken in de nek, maar ook zweetvorming op bijvoorbeeld de bovenlip of het voorhoofd.

- De emoties op het gezicht: emoties zijn lastiger om te lezen in een gezicht.² Dit heeft te maken met het feit dat er vaak meerdere emoties tegelijk worden getoond. En dat bepaalde emoties maar heel even te zien zijn, of onderdrukt worden. We merken veel van onze emoties (we bespreken emoties uitgebreid in 3.4. Voelen).
- De torso: hoe beweegt de torso, zit hij ver of dichtbij? Hoe beweeglijk is de coachee en wat is de link tussen zijn bewegingen en wat hij zegt?³
- De ledematen: de ledematen bieden een mooie spiegel.⁴ Handen en voeten die plots gaan bewegen, het klikken met een pen, benen of armen die gekruist worden. Hoe congruent zijn de (bewegingen van de) ledematen met wat er wordt gezegd?
- De ademhaling: hoe wordt er ademgehaald (snel, langzaam), hoe diep en wanneer treedt er verandering op?

p. 158

Al deze elementen kun je los van elkaar observeren, om vervolgens de persoon als geheel weer te zien. Waar het ons in eerste instantie om gaat, is dat je ze leert zien. Het is niet nodig om hier als coach een interpretatie of conclusie aan te verbinden. Ten eerste is het gevaarlijk om op basis van één observatie (gekruiste armen) tot een conclusie te komen (de coachee is gesloten). Ten tweede vereist het een zeer uitgebreide studie om wél bepaalde conclusies te kunnen trekken. Die conclusies moet je dus niet trekken en die studie is ook niet nodig. Wat we je wel mee willen geven is dat, als je het bewust ziet, je erover in gesprek kunt gaan met je coachee. Het is belangrijk om de observatie bewust te maken: wat zie je echt, wat zijn je feitelijke waarnemingen?

Hier komt het stellen van vragen als een belangrijke coachingvaardigheid om de hoek kijken. Niet meteen interpreteren, maar eerst een vraag stellen over wat er nu aan de hand is. Niet aannemen, maar toetsen wat je ziet. De eerste stap is echter een heldere, zo objectief mogelijke observatie.

² Paul Ekman, *Emotional Life Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*, 2007.

³ Zie Allan & Barbara Pease, *Waarom mannen en vrouwen met hun lichaam zeggen wat ze eigenlijk niet willen vertellen*, 2004.

⁴ Freud zei het al: 'emoties lekken aan de uiteinden van ons lichaam'.