

Inhoud

Coachen moet een gewoonte worden 11

Een nieuwe gewoonte aanleren 23

Masterclass Vragen stellen, Deel 1:

Stel één vraag tegelijk 37

1. De Kickstart Vraag 43

Masterclass Vragen stellen, Deel 2:

Sla de intro over en stel de vraag 57

2. De Meer Vraag 63

Masterclass Vragen stellen, Deel 3:

Moet je wel retorische vragen stellen? 79

3. De Focus Vraag 85

Masterclass Vragen stellen, Deel 4:

Beperk je tot vragen die beginnen 'wat' 103

Een onweerstaanbaar 1-2-3-tje 109

4. De Fundamentele Vraag 113

Masterclass Vragen stellen, Deel 5:

Raak gewend aan stilte 129

5. De Luie Vraag 135

Masterclass Vragen stellen, Deel 6:

Luister ook echt naar het antwoord 153

6. De Strategische Vraag 159

Masterclass Vragen stellen, Deel 7:

Erken het antwoord dat iemand geeft 177

7. De Leer Vraag 183

Masterclass Vragen stellen, Deel 8:

Gebruik alle kanalen om een vraag te stellen 197

Conclusie 203

Bijlage: Een schatkist vol andere pareltjes 209

Dankwoord 219

Over de auteur 221

**Coachen
moet een
gewoonte
worden**

Iedereen
weet dat
managers
en leiders
**hun mensen
moeten
coachen.**

In de literatuur over leiderschap wordt er eindeloos over geschreven. Managementgoeroes vinden het erg belangrijk dat leiders kunnen coachen. Het aantal management-coaches vermenigvuldigt zich razendsnel. Stripfiguur Dilbert maakt zelfs grappen over coaching en dat doet hij echt alleen als het onderwerp leeft bij het grote publiek.

Daniel Goleman, de psycholoog en journalist die het begrip emotionele intelligentie bekendheid gaf, nam een duidelijk standpunt in. Ruim vijftien jaar geleden introduceerde hij in zijn artikel in Harvard Business Review zes belangrijke leiderschapsstijlen. Coachend leiderschap was er één van en dat had een ‘uitgesproken positieve’ impact op de prestaties, de cultuur en de resultaten. Tegelijkertijd was het de minst gebruikte leiderschapsstijl. Waarom? Goleman schreef, ‘Veel leiders vinden dat er vanwege de hoge werkdruk geen tijd is om mensen stapje voor stapje te helpen groeien.’

En dan moet je bedenken dat dit de kalme tijd rond het jaar 2000 was. E-mail was nog een zegen, globalisering nog maar net begonnen en we hadden onze ziel nog niet aan de smartphone verkocht. Door mijn ruime ervaring met drukbezette managers, weet ik dat de situatie eerder slechter is

Stel één vraag tegelijk



In dit boek vind je overal lessen
uit de **Masterclass Vragen stellen.**

Let erop en pas ze toe zodat
de **Zeven Essentiële Vragen**
zoveel mogelijk effect hebben.



Wanneer Godfather Marlon Brando – zijn wangen gevuld met watten – een dringend verzoek deed, kon je eigenlijk niet weigeren. Deed je dat wel, dan was de kans groot dat je wakker werd met een paardenhoofd aan je voeteneind.

Jij gaat natuurlijk wat subtieler te werk als je je zin wilt doordrijven. Je hebt al begrepen dat het beter is voor iedereen als je wat minder advies geeft en wat vaker vragen stelt. Maar eigenlijk weet je het antwoord op het probleem dat besproken wordt al. Dus heb je geleerd schijnvragen te stellen.

‘Heb je al gedacht aan...?’

‘Wat denk je van...?’

‘Heb je overwogen...?’

Stop advies te vermommen als vraag door er een vraagteken achter te zetten. Dat is geen vragen stellen. Heb je zelf een idee, wacht dan. Vraag, ‘Is er verder nog iets?’ en je zult merken dat die persoon vaak dezelfde ingeving heeft die jij ook zo graag wilde delen. Is dat niet zo, kom dan pas met je eigen suggestie, en dan niet vermomd als schijnvraag.

Stop
met het
verhullen
van **advies**
door er een
vraagteken
achter te
zetten.

- **Wat is het probleem?** Je bent nieuwsgierig en wilt weten hoe het zit. Met deze vraag kies je de goede richting, maar de formulering is te vaag. Het lokt een voor de hand liggende reactie uit, of een te abstract antwoord (of een combinatie van die twee). En geen van beide helpt je verder.
- **Wat is hier het échte probleem?** Hiermee impliceer je dat er meer problemen zijn waaruit gekozen kan worden. Jij moet het probleem boven tafel krijgen dat er het meest toe doet. Door de vraag op deze manier te formuleren, remmen mensen af en denken ze beter na.
- **Wat is hier voor jou het échte probleem?** Mensen praten graag op een té abstract niveau over problemen. Het ‘voor jou’ pint de vraag vast aan de persoon met wie je spreekt. Het maakt de vraag persoonlijk en dwingt hem of haar na te denken waarmee hij of zij nou precies worstelt en wat er eigenlijk opgelost moet worden.

Hoe de Focus Vraag de mist laat optrekken

.....

Nu je weet waarom de Focus Vraag zo is geformuleerd, zie je hoe deze vraag dwars door vertrouwde, maar ineffectieve patronen snijdt die tussen jou en de persoon die je coacht instaan. Deze patronen houden de boel vaag en mistig, terwijl jij juist zicht op het kernprobleem probeert te krijgen. Bij Box of Crayons onderscheiden we drie veelvoorkomende mistveroorzakers: een probleemwatarval, spookcoachen en abstracties & generalisaties.

Een probleemwaterval

De eerste van de Zeven Essentiële Vragen heb je wel onder de knie. ‘Vertel ’s,’ vraag je op je gemak, ‘wat houdt je bezig?’

De waterval begint. ‘Nou, dat websiteproject – we zijn nog maar drie weken bezig en lopen nu al een maand achter. En met Albert is het weer het oude liedje. Hij denkt dat radio-stilte hetzelfde is als communicatie. We krijgen maar geen antwoord van marketing over de lancering, en ik maak me zorgen over het budget voor project Tropisch Onweer. En toen ik vandaag op het werk arriveerde, maakte mijn auto zo’n raar kloppend geluid...’

Heb je wel eens iemand didgeridoo zien spelen, dat Australische, inheemse instrument? Dan heb je vast gemerkt dat de muzikant buitengewoon goed lucht kan blijven uitblazen zonder zichtbaar in te ademen. Circulaire ademhaling betekent dat hij kan inademen door zijn neus en tegelijkertijd kan uitblazen door zijn mond. Probeer het maar eens. Het lijkt onmogelijk, maar dus niet voor hem. De vraag ‘Wat houdt je bezig?’ ontketent een vergelijkbare, oneindige stroom van dingen waarover iemand zich zorgen maakt.

Waarschijnlijk heb je je ook de tweede van de Zeven Essentiële Vragen eigen gemaakt. Maar in dit stadium ga je natuurlijk niet vragen ‘Is er verder nog iets?’ Je wordt al overstelpt.

Bij elk opgesomd probleem stijgt jouw bezorgdheid. Bezorgdheid én tevredenheid. Want met zoveel problemen, ben je zeker in de gelegenheid de ander te helpen met je talloze adviezen. De kwestie is alleen, waar begin je? Met het eerste probleem dat is genoemd of met het probleem waarop je meteen het antwoord weet?

Zonder een goede vraag **kan een goed antwoord nergens heen.**

Clayton Christensen
.....

Of – je nieuwe gewoonte – geen van deze mogelijkheden. Je geeft geen advies en draagt geen oplossingen aan, maar stelt de Focus Vraag: ‘Wat is hier voor jou het échte probleem?’

SYMPTOMEN VAN EEN PROBLEEMWATERVAL

Heb je ooit zelf popcorn gemaakt? Er klinkt een ‘pop’. En dan nog een. En nog een. En dan popt het overal tegelijk. Zo gaat het dus ook met een probleemwaterval.

visvraag: licht uitpuilende ogen, een mond die geluidloos open en dicht gaat. Maar waarom is die vraag zo moeilijk te beantwoorden?

We weten vaak niet wat we nou eigenlijk precies willen. Zelfs als er meteen een vlug antwoord volgt, zet de vraag ‘Maar wat wil je nou écht?’ mensen aan tot nadenken.

Maar ook als je wél weet wat je wilt, is het moeilijk om erom te vragen. We bedenken redenen waarom het nu niet het goede moment is. De timing is verkeerd, die persoon zegt toch ‘nee’ of we zijn bang dat men het behoorlijk brutaal vindt om er gewoon om te vragen. Wat we echt willen, wordt daarom heel vaak niet uitgesproken.

Maar zelfs als je weet wat je wilt én je bent dapper genoeg om erom te vragen, dan nog is het moeilijk om de woorden te vinden die duidelijk gehoord en begrepen worden. Soms ligt dat aan jou. Wat je echt wilt, verberg je onder een laag retoriek of raakt ondergesneeuwd door minder belangrijke zaken. Of je denkt dat jouw hints duidelijk genoeg zijn. Of je vindt dat jouw passief-agressieve opmerking toch spreekt als boekdelen. Soms ligt de verantwoordelijkheid voor ongehoorde vragen bij de mensen aan wie jij het verzoek doet. Ze hebben hun eigen agenda of door hun vooringenomenheid horen ze iets totaal anders dan wat jij hebt gezegd. Het lijkt alsof ze luisteren, maar in werkelijkheid is dat niet zo.

Maar zelfs als je weet wat je wilt, je durft erom te vragen en jouw verzoek wordt gehoord, dan nog is het moeilijk om het antwoord te ontrafelen. Hoor ik nou een ‘ja’? Of toch een ‘nee’. Of betekent dit ‘misschien’. Of niet ‘dit’, maar ‘dat’. Draaien de rollen om en krijg jij van iemand een verzoek, dan

hoef je niet per definitie ja te zeggen. Je kunt nee zeggen. Of misschien. Of niet dit, maar dat.

Je snapt dat er vele redenen zijn waarom ‘Wat wil jij’ misschien nooit van de grond komt. George Bernard Shaw verwoordde het bondig, ‘Het probleem met communicatie is de illusie dat het heeft plaatsgevonden.’ De illusie dat beide gesprekspartners weten wat de ander wil, is wijdverspreid en de oorzaak van veel frustrerende gesprekken.

Maar er is nog hoop. De kans om wel resultaat te boeken is groter als je het verschil tussen *wens* en *behoefte* begrijpt.

De illusie dat beide
gesprekspartners
weten wat de ander
wil, **is wijdverspreid**
en de oorzaak van
veel frustrerende
gesprekken.

Lof voor **Maak van coachen een gewoonte**

Michael Bungay Stanier brengt de essentie van coachen terug tot zeven kernvragen. Heb je zijn eenvoudige maar diepzinnige techniek onder de knie, dan krijg je twee voor de prijs van een. Je kunt medewerkers en collega's beter ondersteunen én je bent de ultieme coach van jezelf.

- **Daniel H. Pink**, auteur van *Drive* en *To Sell is Human*

Coachen is een kunst en veel makkelijker gezegd dan gedaan. Er is moed voor nodig om vragen te stellen in plaats van advies te geven of oplossingen aan te dragen. Het is dapper én kwetsbaar anderen de kans te geven zelf hun weg te vinden, fouten te maken en kennis te creëren. En het betekent het afleren van de neiging problemen voor een ander te willen oplossen. In dit praktische en inspirerende boek beschrijft Michael zeven belangrijke vragen die impact hebben op hoe we leidinggeven en ondersteunen. En hij gidst je door het moeilijkste onderdeel: hoe je die informatie omzet in een nieuwe, dagelijkse gewoonte.

- **Brené Brown**, auteur van *Rising Strong* en *Daring Greatly*

Hoe word je een betere leider? Michael geeft aankomende leiders zeven vragen en antwoorden die hun manier van leidinggeven zullen veranderen. Dit boek staat vol praktische, bruikbare en interessante vragen, ideeën en tools waarmee leiders zichzelf kunnen verbeteren.

- **Dave Ulrich**, auteur van *The Why of Work* en *The Leadership Code*

Michaels intelligentie, scherpzinnigheid, helderheid en toewijding aan de kunst van het coachen spatten van de pagina's in dit uitstekende zelfhulpboek. Zelfs na veertig jaar ervaring op het vakgebied, viel er voor mij uit dit boek nog veel te halen.

- **David Allen**, auteur van *Getting Things Done*

Een zee aan coachingsboeken gaat eindeloos over dezelfde uitgekauwde concepten. Maar nu glinstert er hoop. Dit boek is een schatkist vol praktische, tijdloze wijsheid die, door een alledaagse gewoonte aan te leren, elke manager in een coach verandert. Wie leiderschap naar een hoger niveau wil tillen, moet dit boek lezen.

- **Jessica Amortegui**, Senior Director Learning & Development, Logitech

Veel coachingsboeken belanden half gelezen in de boekenkast, maar dit boek blijft van begin tot eind boeien. Het leest gemakkelijk en is uitgesproken, direct, inzichtelijk en echt. Dit boek verandert de manier waarop je communiceert met collega's op het werk en thuis met je gezin. Zoek je een boek over coachen dat herkenbare situaties beschrijft zonder je te overstelpen met informatie, kies dan dit boek.

– **Johanne McNally Myers**, VP Human Resources, Tim Hortons

Er zijn talloze boeken, onderzoeken en artikelen geschreven over het belang van coachen en de juiste praktische toepassing van deze relevante manier van interveniëren. Geen wonder dat studenten en vakgenoten zich bedolven voelen onder een stortvloed aan methodes, raamwerken en systemen die allemaal worden aangeprezen als 'de beste aanpak'. Michael brengt met dit boek op deskundige wijze orde in deze chaos. Het is gemakkelijk te begrijpen en toe te passen en een krachtig instrument voor de professionele coach, de beginnende coach én de coachende manager.

– **Stuart Crabb**, Director Learning & Development, Facebook

Dit is niet zomaar een boek, dit is het stemmetje in je hoofd, de persoon die meekijkt over je schouder en je op weg helpt om een geweldige coach te worden. Dat is meer dan een vaardigheid; het is een mentaliteit, een manier van leven. Michael weet die boodschap heel goed over te brengen met behulp van aansprekende verhalen, praktische voorbeelden en bewezen technieken. Dit boek is echt een must voor de coach die een verschil wil maken.

– **Sinéad Condon**, Head of Global Performance Enablement, CA Technologies

Dit boek is grappig, slim, praktisch, gemakkelijk te onthouden en geworteld in recente gedragswetenschap. Ik vond het heel waardevol voor mijn eigen werk.

– **James Slezak**, Executive Director of Strategy, New York Times

Waar anderen het doel en de praktijk van coachen ingewikkeld maken, voorziet Michael in een praktische en toegankelijk benadering van deze voor leiders zo belangrijke vaardigheid. Hij verwoordt bondig het onder-

zoek dat ten grondslag ligt aan vragen stellen en eerlijke samenwerking tussen collega's. Dit boek is een plezier om te lezen en het inspireerde mij onmiddellijk tot het aanleren van nieuwe gewoontes.

– **Dana Woods**, CEO, American Association of Critical-Care Nurses

De magie van leiderschap vind je terug in de dagelijkse gesprekken. Met de coachgewoonte geeft Michael Bungay Stanier managers een heel eenvoudig, maar krachtig instrument (slechts zeven vragen!) dat hen helpt hun team altijd en overal te coachen.

– **Andrew Collier**, Head of Leadership Development, Nestlé

'Geweldig ... waar was dit boek toen ik het nodig had?' was het eerste dat door me heen schoot toen ik dit boek las. Ik heb in mijn loopbaan talloze boeken gelezen over leiderschap en coachen, maar er zijn er maar weinig waarin alles zo goed samenkomt als in dit boek. Ik houd erg van eenvoud en van oefenen, oefenen, oefenen, want alleen zo maak je van coachen een gewoonte. Michael maakt wat leiders als een ingewikkeld proces beschouwen heel eenvoudig. Of je nu een ervaren of een beginnende leidinggevende bent, dit boek móet je gelezen hebben.

– **Monique Bateman**, SVP, TD Bank Group

Dit boek bundelt de essentie van praktisch coachen voor drukke managers. Geen bladvulling, geen abstracte theorie, geen langdradige verhalen. Gewoon alledaags en praktisch advies waarmee je in minder dan tien minuten kunt leren coachen.

– **Melissa Daimler**, Head of Learning & Organizational Development, Twitter

Michael heeft gelijk. We zijn gewoontedieren en vanuit die gewoontes creëren we onszelf, onze levens en de wereld om ons heen. Dit boek is een handleiding voor het toepassen van de 'macht der gewoonte' op de kracht van coachen. Zo bereik je meer met en door anderen. Lees dit boek niet. Doe het. Pas het toe. Houd het binnen handbereik en maak je de coachgewoonte eigen.

– **Michele Milan**, CEO Executive Programs, Rotman School of Management