

One Minute Coaching



Bij aankoop van deze uitgave stelt Boom uitgevers Amsterdam gratis de e-bookversie beschikbaar, zodat je de inhoud van het boek overal kunt raadplegen, of dat nu op papier is of digitaal of een combinatie van beide.

Je kunt je gratis e-book ophalen via

www.businezz.nl/klantenservice/gratis_ebook.

Hiervoor heb je de unieke code nodig die je op deze pagina vindt.

Meer coachingsboeken lezen?

Als abonnee van Coachlink.nl heb je online toegang tot ruim 160 boeken over coaching en persoonlijke ontwikkeling.



Probeer Coachlink een maand lang **gratis**. Dé online kennisbank voor topcoaches.

Coachlink
www.coachlink.nl

Victor Mion

One Minute Coaching

Impact in 60 seconden

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Victor Mion, 2011

Omslag: Bas Smidt, Den Haag

Foto auteur: Sjef Frijns, Geleen

Binnenwerk: The DocWorkers, Almere/BoekenWijs, Almere

Redactie: MM Redactie, Monique Mulder, Glimmen

ISBN: 97890244 01079

NUR: 808/488

1e druk: 2011

2e druk: 2012

3e druk: 2013

4e druk: 2015

5e druk: 2018

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Advantage for One Minute Coaching

Prachtig! U heeft nu een boek in handen over coaching waar u in de praktijk écht wat mee kan. Mijn mening is dat er op dit moment zo veel coaching- en managementtrainingen zijn, dat je door de bomen het bos niet meer ziet. Victor Mion heeft het voor elkaar gekregen om een training te ontwikkelen die in de praktijk werkt.

One Minute Coaching gaat niet om de theorie. Niet denken, maar doen is de beste remedie. Ik weet uit eigen ervaring, als voormalig Captain van het Nederlandse Davis Cup Team, dat het vertrouwen op je intuïtie tijdens het coachen heel goed kan werken.

One Minute Coaching heeft in de sport al haar sporen verdiend. Victor Mion is er als voormalig tenniscoach nu in geslaagd om die zestig seconden der waarheid ook voor het bedrijfsleven te laten werken. Hoe dat in zijn werk gaat, leest u in dit boekje.

Lees hoe u uw mensen kunt coachen op hun mentale stemming. En hen in de juiste richting kunt brengen, 'one minute at a time'. De kunst hierbij is om niet altijd op de inhoud in te gaan, maar om te coachen op de mentaliteit, de mindset. Dat kan in een minuut

wanneer dat u en de ander uitkomt: bij de koffieautomaat, in de lift, op weg naar de auto. Korte, impactvolle momenten.

Tot slot: Victor Mion wil u niets aanpraten met dit concept. Verwacht van zijn aanpak dan ook niet à la minute resultaat en ervaar dat u pas slaagt in het One Minute Coachen als uw oprechtheid en geduld continu achter u staan.

Ik wens u veel leesplezier, maar belangrijker nog... veel praktijkplezier!

Tjerk Bogtstra
Davis Cup Coach 2001–2006

One Minute Coaching speelt kort op de bal

Als manager van een ambitieuze organisatie in de financiële dienstverlening ben ik voortdurend bezig mijn team te motiveren en focus aan te brengen om onze doelstellingen te bereiken. Maar wat is daarbij de definitie van 'scoren'?

Het gebruik van de topsport als referentie is een fantastisch middel. One Minute Coaching geeft een handreiking en helpt je op voorhand je norm te bepalen op basis van je ambitie, je strategische doelen, met andere woorden: jouw wedstrijd, kampioenschap of medaille. Dit doel bepaalt je 'norm'. Hoe hoog moet jouw lat liggen om jouw wedstrijd te winnen?

Discipline en de wil om te winnen. Zo vanzelfsprekend bij sporters. Maar het zijn ook de randvoorwaarden voor het bereiken van succes in je bedrijf. One Minute Coaching leert je om jouw mensen doelbewust in het momentum te houden, door helder en direct de norm uit te dragen. Door kort op de bal te spelen en mensen met hun gedrag te confronteren, zal het je helpen jouw team te motiveren. Snel zichtbare resultaten dragen dan bij aan het bereiken van je langetermijndoelstellingen.

ONE MINUTE COACHING

Het geeft jou en je team de voldoening van het winnen van die felbegeerde titel!

Veel leesplezier!

Cees de Jong
Algemeen directeur
BNP Paribas Assurance

Inhoudsopgave

Inleiding	12
1 One Minute Coaching in theorie	14
1.1 Hoe ontstaan mentale stemmingen?	15
1.2 One Minute Coaching is geen rocket science	16
1.3 Is One Minute Coaching werkelijk in 1 minuut gepiept?	17
2 Heb je een minuutje?	22
3 Ben je doof of zo?	24
4 Off-days bestaan niet... hooguit off-minutes!	26
5 Timemanagement is mindmanagement (deel 1)	28
6 De taal van de uitdaging: het is groen en geniet van het hier en nu	30
7 Een hart onder de riem steken	32

8	Top 10 meest gehoorde excuses om niet te hoeven coachen	34
9	De doelen van de One Minute Coach	36
10	De excuusmaker uit Jamare	38
11	Geluk zit in een klein duwtje	40
12	Het verhaal van de Belgische spookrijder	42
13	Het is geel en sluipt door de gang	44
14	Het driftkikkertje en de gefrustreerde manager: 'Nu even niet!'	46
15	Top 10 meest gehoorde excuses om niet gecoacht te hoeven worden	48
16	Inspireren op de zeepkist	50
17	Kun jij goed op eieren lopen?	52
18	Het is rood en staat op het punt van ontploffen	54
19	Als een boer die kiespijn heeft	56
20	De ongrijpbare medewerker	58
21	Het is grijs en zit op het balkon	60
22	Ik zie blinde vlekken	62
23	O, wat heb ik heerlijk gegeten, schat!	64

24	Don't try this at home	66
25	Timemanagement is mindmanagement (deel 2)	68
26	De ongemotiveerde medewerker	70
27	Het zwaard van...	72
28	Excuses, we vragen ernaar!	74
29	Motiveren, we zijn het verleerd	76
30	De jonge hond	78
	Cooling down: de kom op-coach	80
	Bron	82
	Dankwoord	83
	Over de auteur	84

Bij de tweede druk:

Op enkele correcties na is deze uitgave geheel gelijk aan de vorige.

Inleiding

Van tenniscourt naar werkvloer

Als tenniscoach van professionele tennissers was ik getraind om in heel korte tijd – bijvoorbeeld tijdens een time-out in de wedstrijd – de kern te raken en daarmee de mentale stemming van de sporter te beïnvloeden. In die periode als coach heb ik veel talenten verder kunnen helpen en heb ik inzicht gekregen in waar ik als coach goed in ben. Ik heb geleerd dat samen succesvol zijn alleen kan als je elkaar accepteert, respecteert en er een ‘klik’ is. En een duidelijk gemeenschappelijk doel. Dit alles komt dan tot uiting in korte, intense coachingsmomenten. Vaak niet langer dan een minuut.

Met mijn entree in het bedrijfsleven heb ik me, vanuit die achtergrond, verbaasd over de diversiteit en de lengte van ‘coachingsgesprekken’ tussen leidinggevende en medewerker (zie hoofdstuk 2). Er werd naar mijn smaak veel te veel om de hete brij heen gedraaid, terwijl alle betrokkenen precies wisten waar de pijn zat. Ik realiseerde me dat dit de reden was dat voortgangsgesprekken of bilaterale gesprekken minimaal een uur of zelfs langer duurden. Ik voelde me als een kat in een vreemd pakhuis en kwam op het idee om wat ik uit mijn sportverleden had geleerd, te adapteren aan de omgeving waar ik werkte.

Ik ben toen in mijn functie als manager met de uitgangspunten van One Minute Coaching gaan experimenteren en merkte dat een

coaching van een minuut soms effectiever bleek dan een gesprek van een uur. En zo is One Minute Coaching ontstaan.

One Minute Coaching leer je in no time

Veel leidinggevendenden hebben geen scholing gehad in het coachen van personeel. En er zijn bijna geen opleidingen die het vak 'leidinggeven' in het pakket hebben. Ga daar maar aanstaan. 'Geboren' leiders zijn op één hand te tellen, dus mindere goden moeten het doen met ellenlange cursussen, saaie seminars of dure deeltijdstudies. One Minute Coachen is een zeer praktische manier van leidinggeven. De theorie is door iedereen in een kort tijdsbestek te leren. En net als autorijden perfectioneer je One Minute Coaching door in de praktijk kilometers te maken.

Wat kun je van dit boek verwachten?

Dit boek is voor iedere leidinggevende die dagelijks bezig is met het motiveren van zijn medewerkers en zichzelf. Die regelmatig uit de tijd loopt om mensen in beweging te krijgen en te houden. En die nieuwsgierig en hongerig is naar andere invalshoeken.

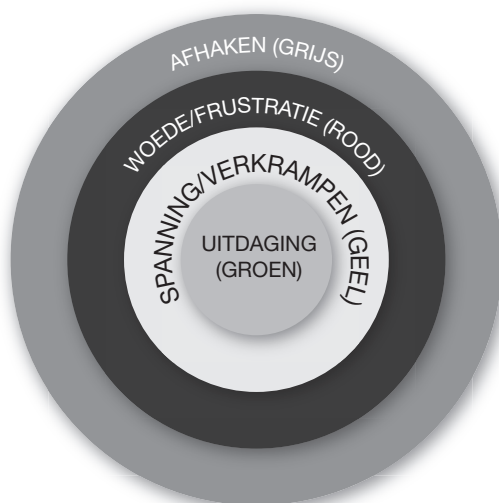
Elke manager in Nederland moet minimaal van deze effectieve tool hebben gehoord en gelezen om voor zichzelf te beslissen One Minute Coaching verder te ontdekken en in praktijk te brengen. Bovendien biedt deze wijze van coaching iedere leidinggevende de kans om meer uit zichzelf en zijn mensen te halen.

Het boek bestaat uit dertig opzichzelfstaande praktijkverhalen die – in een leestijd van gemiddeld een minuut per verhaal – je inzicht geven in hoe One Minute Coaching haar doel treft. Lees ze rustig door elkaar. En leg na één of twee verhalen het boekje naast bad of bed om de informatie als 'food for thought' nog even te laten smeulen tot een praktische benadering van je eigen, bestaande situatie.

Victor Mion

Waalwijk, september 2011

1 One Minute Coaching in theorie



Afbeelding 1.1 Mentale stemmingen

Jaren geleden maakte ik, in mijn rol als tenniscoach, voor het eerst kennis met het bovenstaande model over ‘mentale stemmingen’. Het is ontwikkeld door de Amerikaanse sportpsycholoog J.E. Loehr en verheldert in één klap ‘de mentale kleuringen’ in een resultaatgerichte omgeving. De eenvoud van het model sprak mij direct aan. Ik heb dit model gebruikt om mentaliteit in een oogopslag concreet en tastbaar te maken. Vanaf dat moment ben ik de dynamiek van deze stemmingen tijdens wedstrijden gaan herkennen, waarderen en beïnvloeden. Als tenniscoach van professionele tennissers hoef je

ten slotte niet te vertellen hoe ze het racket vast moeten houden. Wel wat er op dat moment – vooral op mentaal gebied – voor nodig is om de wedstrijd te winnen. Juist op de moeilijke momenten in de wedstrijd is het prettig om een ervaren coach naast je te hebben die je in de uitdaging houdt. Vervolgens heb ik dit model naar praktijk-situaties in het bedrijfsleven vertaald.

1.1 Hoe ontstaan mentale stemmingen?

Er zijn vier soorten mentale stemmingen te onderscheiden die van belang zijn voor One Minute Coaching. Dat zijn van binnen naar buiten respectievelijk uitdaging, spanning en verkramping, woede en frustratie en afhaken. Als je die stemmingen bij jezelf kunt herkennen, dan leer je dat je die naar je hand kunt zetten om beter te presteren.

Het uitgangspunt van dit model is dat je het best presteert als je in je *uitdaging* zit. Als je je uitgedaagd voelt door het doel of de taak, ben je betrokken bij wat je op dat moment doet. Je bent gefocust, met je aandacht in het hier en nu en je geniet van het moment.

Spanning en verkramping ontstaan als je te veel met het resultaat bezig bent. Je bent dan continu gefixeerd op de uitkomst of je zult slagen of falen. Je zit dan niet in het ‘hier en nu’ en bent vooral in beslag genomen door het ‘daar en dan’. Door de spanning en verkramping twijfel je meer over de uitkomst, het resultaat, de beoordeling en ‘wat de ander ervan vindt’. Het is alsof je je eigen tegenstander bent.

Woede en frustratie ontstaan vanuit je verwachtingspatroon over eerlijkheid en rechtvaardigheid. Er wordt jou voor je gevoel onrecht aangedaan door iemand of iets buiten jezelf. Je voelt je gedwarsboord in het bereiken van je doelen door een handelwijze die jouw normen en waarden overschrijden. Woede en frustratie zijn dan het gevolg.

Afhaken ontstaat als je niet meer betrokken bent bij je doel of taak. Je voelt je een buitenstaander. Je staat erbij en kijkt ernaar. Je neemt afstand van de situatie waarin je, wellicht nog even daarvoor, je passie en betrokkenheid had. Je zet door deze stemming jezelf buitenspel en je weet zeker dat het nooit meer goed komt. Dat maakt je overigens

niets meer uit. Veel afhakers kiezen voor deze stemming als ze dreigen te verliezen en roepen ter verdediging ‘het is maar een spelletje’.

De dynamiek van mentale stemmingen

Er is geen vast patroon in de wisselingen van de vier mentale stemmingen. De dynamiek van deze stemmingen is bij sommige mensen te vergelijken met een achtbaan. Afhakers kunnen met één opmerking uitgedaagd worden en uitgedaagde mensen kunnen in een split second volledig afhaken. Van dit principe maakt de sportcoach in zijn time-out gebruik. Hij is getraind om de mentale stemming in een korte time-out ten goede te helpen veranderen. Dit kan alleen door de ander heel direct aan te spreken op de keuze in zijn stemming. Een goede coach weet de juiste snaar te raken zonder dat dit ten koste gaat van de relatie of de persoon. Met mijn ervaringen in het bedrijfsleven realiseerde ik mij dat deze wijze van coachen niet alleen voor sportmomenten geldt. Ook leidinggevend en hun medewerkers kennen deze stemmingswisselingen maar al te goed en zouden die korte momenten ten volle kunnen benutten. Met One Minute Coaching kun je de mentale stemmingen ten beste keren. Uiteraard alleen als de ander zich coachable opstelt.

1.2 One Minute Coaching is geen rocket science

De vier communicatietechnieken

Wat zegt de coach in die ene minuut? Wat doet hij precies? Waarvoor heeft het impact? Het fijne van One Minute Coaching leer je niet uit een boek, maar in de dagelijkse praktijk. Vier communicatietechnieken die je als manager kunt inzetten om de mentale stemmingen te beïnvloeden staan je ten dienste. Te weten: inspireren, complimenteren, confronteren en provoceren. Meer niet. Je hebt ze alle vier weleens – bewust of onbewust – gebruikt.

Inspireren is naar de toekomst toe het vertrouwen en het geloof in de ander uitspreken: ‘Stel, we zijn twee maanden verder, dan zie ik...’ Dit vereist enig lef, want je bent nog niet zover.

Complimenteren is het benoemen van de persoonlijke kwaliteiten van de ander: ‘Wat ik zo goed vind aan jou is...’ Dit lijkt zo simpel. We zijn vaak geneigd de resultaten te complimenteren en niet de persoonlijke inspanningen die daaraan ten grondslag liggen.

Confronteren is de ander een spiegel voorhouden, vaak met een vraag. Eigenlijk geef je alleen maar terug aan de ander wat je ziet: ‘Heb je in de gaten dat...?’ De confrontatie heeft invloed op de mentale stemming van de ander en helpt in de bewustwording van het gedrag. Het is zeker niet bedoeld om de ander onderuit te halen, wat ook weleens wordt gedacht.

Provoceren is de ander uitdagen. De ander uit de tent lokken. Vaak gebeurt dit met humor of met een paradoxale opmerking. Zo kun je een ambitieus iemand in zijn uitdaging krijgen door te zeggen: ‘Het gaat je niet lukken, denk ik...’ (terwijl je weet dat de ander het kan!)

Hoe deze technieken verder werken, lees je in dit boekje. Houd er rekening mee dat je altijd als coach vanuit je uitdaging coacht en dat je intentie is de ander te raken in zijn mentale stemming.

Iedereen kan mijn aanpak leren. Je kunt het namelijk niet fout of slecht doen. Zo lang je maar goed ‘intunet’ op de mentale stemming van de ander. En de ander aanspreekt op de keuze in zijn (of haar) mentale stemming in plaats van het gedrag. ‘Learning by doing’ zoals de Engelsen zeggen. Probeer het maar. One Minute Coaching is immers geen rocket science!

1.3 Is One Minute Coaching werkelijk in 1 minuut gepiept?

Er zijn drie doelstellingen die de One Minute Coach in 1 minuut kan nastreven. Doelstellingen die een geleidelijke opbouw in fasen kennen. Simpelweg omdat het verschil tussen de huidige mentale stemming en de gewenste stemming soms te groot is om in een keer te overbruggen. Kortom, met One Minute Coaching beïnvloed je de mentale stemming en daarmee het gedrag, ‘one minute at a time’.

FASE 1

In de eerste fase is het creëren van openheid door de leidinggevende de belangrijkste doelstelling. Het is het moment van de waarheid: je legt jouw perceptie over de keuze van de mentale stemmingen van de ander op tafel. 'Ik zie je nu voor de derde keer te laat komen. Volgens mij wilde jij graag een onderdeel zijn van ons team, door nu af te haken geef je in mijn beleving een heel ander signaal.' En het is aan de ander om daarnaar te kunnen en te willen kijken. Op zich is deze stap al een overwinning op zichzelf. Vaak willen managers in die ene minuut een gedragsverandering bij de ander bereiken en geldt ook hier 'haastige spoed is zelden goed'. Je mag je gelukkig prijzen met het bereiken van deze eerste doelstelling.

FASE 2

Om de mentale veerkracht te vergroten is uiteraard meer nodig dan alleen openheid van zaken. En dat is bewustwording. In deze tweede fase is de doelstelling de eigen mentale stemmingen, het daaruit voortvloeiende gedrag en de keuzes die mensen daarin maken te spiegelen. 'Heb je in de gaten dat je met je "gejamaan" het tempo uit de besprekingen haalt?' Dit is soms pijnlijk, maar het is een uiterst zinvol en noodzakelijk proces, waarin de ander in de spiegel van de coach kijkt en keuzes ziet die soms niet de schoonheidsprijs verdienen.

FASE 3

En dan, als de bewustwording er is, kan er verandering in de mentale stemming en daardoor in het gedrag optreden. In deze derde fase zie je dat er op bepaalde momenten in een vergelijkbare situatie bewust voor een andere mentale stemming wordt gekozen. 'Wat geweldig dat je nu aanhaakt, wat heb jij de afgelopen periode een veerkracht getoond!' Soms is die verandering voor kortere, soms voor langere tijd. In ieder geval, de verandering is een feit.

Toelichting bij het schema

In de linkerkolom van schema 1.1 wordt gesproken over de mentale typeringen. Zoals de verschillende grijstinten al doen vermoeden, zijn

De mentale typering van de medewerker	Het doel van de One Minute Coach (voorbeeld)	Communicatiemiddel (voorbeeld)	Direct effect (voorbeeld)
De 'ambitieuze en betrokken' medewerker	Bewustwording creëren, waardering laten blijken.	Complimenteren en inspireren.	De medewerker houdt de flow vast en blijft zich inzetten voor gestelde doelen.
De 'onzekerere' medewerker	Focus op kansen i.p.v. op bedreigingen. Eerste stap in de verandering.	Complimenteren en inspireren op de persoon en de prestatie. Gebruik een oprecht schouderklopje.	De medewerker bouwt meer zelfvertrouwen op.
De 'verkrampte' medewerker	Openheid van zaken. Verkramping bespreekbaar maken.	Inspiratie. Maak een onderscheid tussen het resultaat en de prestatie. 'Doe het maar, ... fouten mogen gemaakt worden.'	De medewerker waardeert de eigen prestaties meer.
De 'gefrustreerde' medewerker	Openheid van zaken. Frustraties bespreekbaar maken.	Confrontatie. Frustraties beïnvloeden door focus mee te geven op zaken die nog wel te beïnvloeden zijn.	De medewerker heeft meer overzicht, meer contact en geeft meer ruimte voor dialoog.
De medewerker met het 'vertekend zelfbeeld'	Openheid van zaken over het zelfbeeld.	Empoweren (bij een te negatief zelfbeeld). Provocatie en confrontatie bij een te positief zelfbeeld.	De medewerker overweegt meer realistische doelstellingen.

De mentale typering van de medewerker	Het doel van de One Minute Coach (voorbeeld)	Communicatiemiddel (voorbeeld)	Direct effect (voorbeeld)
De 'ongrijpbare' medewerker	Openheid van zaken rond de discipline in keuzes.	Confrontatie op het effect van deze houding. 'Voor mij ben je ongrijpbaar, daardoor heb ik geen enkel gevoel bij onze samenwerking.'	De medewerker is aanspreekbaar op deze 'afhaakhouding'.
De 'ongemotiveerde' medewerker	Bewustwording. Demotivatie bespreekbaar maken.	Confrontatie. Concreet de mentale stemming benoemen. Spiegelen. 'In mijn beleving kun je veel beter, klopt dat?'	De medewerker is zich bewust van de eigen maatstaven en denkt na over volgende stappen in zijn ontwikkeling.
De 'excuusmaker'	Bewustwording van het effect van het 'ja, maar' op het leren en samenwerken.	Provocatie of confrontatie. Maak gebruik van heteraadijes: 'Nu doe je het weer.' Staat de medewerker open voor coaching? Complimenteer bij de bewustwordingsmomenten.	De medewerker is zich bewust van de eigen inzet en leerinstelling.

Schema 1.1 One Minute Coaching

deze mentale typeringen afgeleid van het model met de vier mentale stemmingen. Mijn ervaring is dat medewerkers (en leidinggevendenden) een mentale stemming kunnen conditioneren tot een typering, hetgeen betekent dat ze steeds dezelfde mentale stemming in een of meerdere situaties laten zien. Denk aan een werkoverleg, het maken en nakomen van afspraken, het openstaan voor verandering, het omgaan met fouten. Momenten waarin de medewerker steeds dezelfde mentale stemming tentoonspreidt. Deze mentale keuze kan de relatie tussen manager en medewerker in de weg zitten en kan ertoe leiden dat een leerproces langzamer gaat dan nodig. Op zulke momenten hebben leidinggevendenden de neiging veel tijd te besteden aan het 'waarom' van de keuze en het vaststellen van de redenen van het gedrag.

One Minute Coaching legt de verantwoordelijkheid voor de mentale stemming bij de ander en maakt het daardoor mogelijk in heel korte tijd de kern van datgene wat de ander beweegt of verhindert te bewegen, te bespreken. 'Voor mij ben je ongrijpbaar, iedere keer als ik denk dat we een afspraak hebben, glij je als een paling in een emmer snot door mijn handen.' One Minute Coaching bespaart tijd en biedt de medewerker de gelegenheid zelf na te denken over gemaakte keuzes.

In de tweede en derde kolom staan de doelstellingen en het communicatiemiddel van de One Minute Coach. De coach maakt vooraf steeds een keuze ten aanzien van zijn doelstelling en het communicatiemiddel. Dat doet hij afhankelijk van de situatie, de mentale typering van de medewerker en zijn kennis over de reacties van de medewerker. 'Ik zie een enorme progressie bij jullie. Als we over een aantal maanden terugkijken op deze periode weet ik zeker dat jullie trots zullen zijn op de keuzes die jullie juist nu hebben gemaakt.' Vandaar dat er in de kolommen bovenaan steeds wordt gesproken over een voorbeeld.

In de laatste kolom staat het effect van de One Minute Coaching, dat voor iedere coach de spiegel op zijn aanpak is. In het schema wordt gesproken over voorbeelden. Voorbeelden die ook verwachtingen in het hoofd van de One Minute Coach creëren. 'Ik verwacht dat er mentaal minimaal het een en ander gaat borrelen bij de ander.' De kunst en de uitdaging voor iedere coach is te blijven kijken of die verwachtingen ook gerealiseerd worden.

2 Heb je een minuutje?

Het ontstaan van het One Minute Coachen

Weleens een time-out in een sportwedstrijd gezien? Een sportcoach heeft op zo'n moment maar weinig tijd om zijn speler of spelers op te lappen en weer mentaal scherp in de wedstrijd te krijgen.

Toen ik jaren geleden de overstap als coach van professionele tennissers naar het bedrijfsleven maakte, heb ik mijn ogen uitgekeken. En alle eufemismen voor een voortgangsgesprek moeten aanhoren. Ik denk dan aan een 'bilaatje' of het 'even' bijpraten en het 'heb je even'-gesprek. Of het formelere 'functioneringsgesprek' of het '180 graden' of '360 graden feedbackgesprek' of de 'evaluatie-bijeenkomst'. Het ene overleg na het andere. Met een gemiddelde duur van minimaal een uur, vaak met een 'uitloopje'. Wat neerkomt op het 'eromheen draaien' en dan pas naar de kern van de zaak om dan vervolgens 'heel concrete' afspraken te maken. Met tot slot een gezellig babbeltje.

We drinken een glas, doen een plas en alles blijft precies zoals het was. En wat is het rendement van dat uurtje? In veel gevallen: wie het weet, mag het zeggen.

Vanuit de time-outgedachte die ik als topsportcoach heb meegekregen, ben ik het coachingsgesprek anders gaan benaderen

dan gebruikelijk in het bedrijfsleven. Ik beschouwde een coachingsgesprek als een time-out. Want ik heb de ervaring dat coachen in het hier en nu supereffectief kan zijn.

Coaching is voor mij geen gepraat achteraf over waarom je een maand geleden te laat bent gekomen of de reden van de tegenvallende halfjaarcijfers. 'Serve it while it's hot', zeggen de Engelsen. Dus coach tijdens een werkbespreking een medewerker op het feit dat hij is afgehaakt tijdens een project. Of geef meteen na een succesvol bezoek van je medewerker aan een prospect een compliment. Of spreek meteen een groepje medewerkers die hun tijd staan te verlummelen aan op een provocatieve, luchtige manier.

Wat is het rendement van deze aanpak? Verbazing, bewustwording en soms zelfs ander gedrag. In ieder geval stof tot nadenken voor de betreffende persoon of personen die je hebt gecoacht. Je zaait in die ene minuut wat je later zult gaan oogsten. En helemaal geweldig zijn die momenten dat je medewerker een dag of wat later aan je vraagt 'mag ik even terugkomen op dat wat je van de week tegen mij zei...?' of 'ik heb er nog eens over nagedacht wat je gisteren tegen mij zei...'

De clou: One Minute Coachen op het moment suprême kan enorm effectief zijn! En mocht het niet lukken, wat is alles bij elkaar nu een minuut?

3 Ben je doof of zo?

Over het provocatief coachen op het doorbreken van patronen

Ik kwam laatst een oud-cursist van het One Minute Coachen tegen. Manager van een middelgrote organisatie. Nieuwsgierig vroeg ik hem naar zijn ervaringen. En hij vertelde me het volgende verhaal.

‘Vroeger maakte ik mijn personeel vaak uit voor Oost-Indisch doof. En bijna altijd over zaken die te stom zijn voor woorden. Het op tijd komen op het werk, het nakomen van een afspraak, het op tijd rapporteren, het terugbellen van een opdrachtgever. Man, man, man...

Ik weer uitleggen waarom je op tijd moet komen, moet rapporteren, terug moet bellen. En natuurlijk gingen de hakken in het zand en ontstond er weer zo’n fijne welles-nietesdiscussie. En ik maar roepen: ‘Jij luistert niet, hoe vaak moet ik het nu nog zeggen, ben je doof of zo?’ en dat soort ontluisterende teksten.

En ineens, tijdens een zoveelste discussie, hoorde ik mezelf weer de inhoud ingaan. Precies zoals voorspeld tijdens jullie training. Toen pas viel bij mij het kwartje. Natuurlijk snapt iedere medewerker echt wel wat ‘het nut van regels en afspraken’ is en ‘wat je van elkaar mag verwachten’. En van het ene op het andere moment ben ik ermee gestopt om in discussie te gaan.

Ik heb de ‘keer-het-compleet-om-aanpak’ voor mezelf geïntroduceerd. Daarbij hield ik twee dingen goed in de gaten: ik gaf mezelf steeds maar één minuut en ik hield me voor om uit de inhoud te blijven. Zo ben ik wat gaan experimenteren met deze aanpak.

Ik heb een van mijn medewerkers die moeite had met het op tijd komen een ouderwetse wekker cadeau gegeven en ben weggelopen. Meer was niet nodig. De man is tot op de dag van vandaag op tijd gekomen.

Ik heb een van de dames die er een handje van had om brood te eten op haar werkplek gevraagd bij welke letter van het huishoudelijk reglement ze was. Daarna geen boterham meer gezien op haar werkplek. Ze kon er zelfs om lachen.

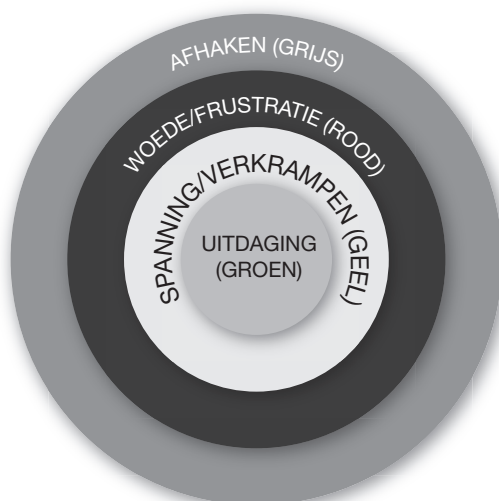
En laatst heb ik een weddenschap afgesloten met een van de medewerkers die vergeten was een opdrachtgever terug te bellen. Ik wilde met hem de weddenschap aangaan dat dit deze maand nog zeker een keer ging gebeuren. Ik heb – gelukkig – de weddenschap verloren.’

Kortom, blijf uit de inhoud als je ander gedrag wilt zien en stop met uitleggen.

4 Off-days bestaan niet... hooguit off-minutes!

Wat is mentaliteit?

Tijdens de training gebruik ik regelmatig de metafoor van spelende kinderen. Zij demonstreren de wispelturigheid van mentale stemmingen (zie het model hieronder) in optima forma.



Het mooie aan deze metafoor is dat wij mentaal eigenlijk net zo reageren als in onze kinderjaren. In veel gevallen hebben we ons alleen de kunst van het verbergen meester gemaakt. Maar dit terzijde.

Bij spelende kinderen zie en hoor je het zwart-witdenken. Je speelt eerlijk of vals. Je bent mijn vriend of mijn vijand. Jij doet altijd zo en daarom kan ik nooit... Later, als volwassenen, dragen we mentaal veel van het kind met ons mee. Daarom denken we bij enige tegenslag 'het zit ook altijd tegen' of 'het wordt weer zo'n dag' of 'ik heb mijn dag niet'. Kortom, je reageert nog vanuit een 'oer'-gevoel en net als toen je kind was, zoek je dan vaak de oorzaak buiten jezelf.

Tijdens de One Minute Coachtraining komt aan de orde dat twee mensen onder exact dezelfde omstandigheden voor twee uiteenlopende mentale stemmingen kunnen kiezen (bewust of onbewust). Daar waar de een bijvoorbeeld bij tegenslag ervoor kiest om af te haken, ziet de ander diezelfde tegenslag juist als een uitdaging.

Mijn conclusie: de mentale stemming is een vrije keuze en staat los van de situatie of de gebeurtenis. Kortom: jij kunt altijd je eigen mentale stemming kiezen, de verantwoordelijkheid van die keuze ligt bij jou.

Dus managers, hoe help je nu van een off-day een off-minute te maken?

- Coach de medewerker op het aanpassen van zijn verwachtingen aan de vorm van de dag. We kunnen iets alleen pech noemen als we weten wat geluk is. Misschien is de pech van vandaag je geluk van gisteren...
- Leer hem of haar te focussen op de dingen die nog wél kunnen.
- Leer de medewerker een onderscheid te maken tussen de persoonlijke inzet, de eigen prestaties en het resultaat.
- Complimenteer de prestaties die aan een resultaat ten grondslag liggen.
- Bedenk dat jij het voorbeeld bent. Check je eigen mentale veerkracht juist als het even tegenzit en onderzoek eens hoe lang het duurt voordat je weer in het hier en nu – met je aandacht – bent.

5 Timemanagement is mindmanagement (deel 1)

Onlangs volgde ik een manager tijdens een coaching on the job. Aan het begin van de coaching zette ik me aan zijn bureau. En nog voordat ik wat had gezegd, begon hij zich te verontschuldigen. ‘Let even niet op de rommel, ik heb me al een paar keer voorgenomen de hele boel op te ruimen, maar ik ben er tot nu nog niet aan toegekomen’, sprak hij snel. ‘Mijn manager heeft me geadviseerd mijn agenda af te blokken en er tijd voor te reserveren.’ ‘En?’ vroeg ik alleen maar. ‘Het afblokken is wel gelukt, maar vervolgens kwamen er weer allerlei dingen tussen. Voor mijn gevoel kom ik altijd tijd tekort.’ ‘Dus?’ ging ik verder. ‘Nou, omdat een aantal van mijn medewerkers dezelfde neiging hebben overgenomen, heeft mijn manager besloten – na jouw One Minute Coachen – me op een cursus timemanagement te doen.’

Ai. Zonde.

Want het opruimen van een bureau of het op tijd komen bij een afspraak of het je houden aan de deadlines leer je niet op een cursus timemanagement.

Het gaat om het besef van wat niet alleen wenselijk is, maar ook écht moet gebeuren. Clean desk policy, op tijd komen en deadlines halen is allemaal wenselijk. Maar als jij het zelf niet écht belangrijk vindt, gebeurt het niet of het gebeurt alleen omdat het moet.

Een mentaal sterke geest neemt een beslissing en voert die beslissing uit. Punt. Wat er ook gebeurt. Tijd is prioriteit.

Dus: make up your mind bij elke beslissing die je neemt! Een paar cruciale vragen die je jezelf voor elke beslissing moet stellen:

- Moet ik dit nu doen of later?
- Moet ik dit doen of kan iemand anders dit doen?
- Als het gedaan is, wat hebben we (heb ik) dan meer?

En als je de beslissing genomen hebt, voer die dan met ijzeren discipline uit. Overdreven?

Veel mensen doen dingen gedachteloos. Even uit het hier en nu. Even internetten, even een kletspraatje, even buienradar bekijken, even langs die afdeling voor een korte samenshooling, even het laatste nieuws lezen, et cetera. Het zijn maar korte momenten, maar tel ze eens bij elkaar op!

Gedachteloosheid heeft ook kwalijke en zelfs schadelijke kanten! Er zijn managers die tijdens een gesprek met de medewerker de telefoon opnemen omdat ze de beller belangrijker vinden. 'Deze moet ik even nemen.' AU.

Er zijn ook managers die tijdens een werkbespreking op de afdeling even weglopen omdat iets anders kennelijk belangrijker is. OEI...

Daarom:

- Erken voor jezelf steeds wat je écht belangrijk vindt.
- Laat een ander op eerlijke en respectvolle wijze weten aan welke zaken je (meer) prioriteit geeft.
- Vertel de anderen wat ze van jou mogen verwachten. Denk aan het beantwoorden van voicemail en e-mails, afspraken en taken, et cetera. Dus:
- Manage de verwachtingen: een keuze vóór het een is geen keuze tégen het ander.

6 De taal van de uitdaging: het is groen en geniet van het hier en nu

Ook zo nieuwsgierig hoe je ontdekt dat de ander in zijn uitdaging zit?

Onlangs, tijdens een coaching on the job, raakte ik toevallig met een manager van een middelgrote afdeling in gesprek. Het ging over een belangrijke kick-off die hij de volgende dag moest gaan doen. Al na enkele minuten voelde ik de positieve energie van deze kerel op me afkomen. Hij zat volledig in zijn uitdaging, ondanks de megaprestaties die nog geleverd moesten worden en de druk die zo'n moment nu eenmaal met zich meebrengt. Ik heb eens goed geluisterd naar wat hij zei en vooral de 'tussenzinnen' gaven uiting aan zijn mentale kracht.

Weet je welke krachtige mentale teksten hij gebruikte?

'Ik heb voor hetere vuren gestaan en ik ga ze laten zien wat ik in mijn mars heb.' 'Ik heb er alle vertrouwen in dat het gaat lukken.' 'Ik vind het spannend, maar ik voel tegelijkertijd dat ik die spanning nodig heb om goed te presteren.' 'Ik heb er zin in en krijg er energie van.' 'Ik vind het leuk om hier te zijn en voor de troepen te staan.' 'Ik geniet van dit moment en wil dit moment zo lang mogelijk vasthouden.' 'Ik voel me ontspannen en geconcentreerd, sterk en vol zelfvertrouwen.' 'Ik durf de nieuwe ideeën te lanceren, vooral omdat

ik me scherp voel.’ Uiteraard zal er tegengas komen uit de groep, maar mijn managers en ik zijn er klaar voor.’

Om hem wat af te remmen en te testen zei ik: ‘Ben je niet bang dat je veel weerstand zult ontmoeten?’

Weet je wat hij toen zei?

‘Ik verheug me op het leveren van de positieve strijd. Ik ben er klaar voor om getest te worden. Ik voel, sterker nog, ik weet zeker dat ik het aankan. Ik weet wat me te doen staat en ik ben mentaal sterk genoeg om de klappen op te vangen. Ik durf zelfs gecalculeerd risico te nemen om deze beslissingen te communiceren.’ ‘Geweldig’, was het enige dat ik kon zeggen. ‘Wat zit jij goed in je uitdaging zeg! Met deze houding ga je ongetwijfeld succes hebben.’

Toen ik zo bij hem stond en naar hem keek, zag ik een aantal non-verbale uitingen van een uitgedaagde mentale geest.

Ik wil ze je niet onthouden: de gefocuste en rustige blik, de ontspannen glimlach. De twinkeling in de ogen die de voorpret voor zijn kick-off en de nieuwsgierigheid naar wat hem te wachten stond verried. De aanwezigheid in het hier en nu las ik af aan de snelheid waarmee hij op de situatie reageerde. De rust en de overtuiging waarmee hij sprak. Het zijn allemaal indicaties van een mentaal sterke manager.

Toen ik hem een aantal dagen later sprak, verbaasde het me dan ook geen tel dat zijn kick-off succesvol verlopen was.

7 Een hart onder de riem steken

Are you coachable or not?

Weleens bij een marathon op de weg geweest? Weet je wat de coaches op de volgmotor naar de voorste atleten soms roepen, zo'n twee kilometer voor de finish? Een moment waarop de meesten het liefst willen opgeven: 'Denk aan je vrouw en kinderen!' Vaak heeft zo'n eenvoudige suggestie een enorm effect. De Keniaanse atleet verbijt zijn pijn bij zijn eigen beelden van de leefomstandigheden van zijn vrouw en kinderen en maakt de wedstrijd af. Deze mannen laten zich coachen op zo'n moment. Maar wat houdt 'coachable zijn' eigenlijk in?

Toen ik een manager aan het coachen was op zijn afdeling, maakte hij een opmerking naar een van zijn medewerkers in de trant van 'kan ik je ergens mee helpen?' Hierop barstte deze dame, die het allemaal een beetje te veel werd, in tranen uit. In het hierop volgende gesprek gebeurde een aantal zaken die ik je niet wil onthouden, omdat ze exemplarisch zijn voor wat coachable zijn precies betekent. Nadat de medewerker verteld had over de werkdruk en de hoge stapel dossiers die nog lagen te wachten, de deadlines, de ziekte van de collega's, et cetera... werd het de manager duidelijk dat de nood hoog was bij de medewerkster.

Na een korte time-out besloot de manager de medewerker te inspireren en zei: 'Jij bent een van de beste medewerksters die ik heb. Ik heb er alle vertrouwen in dat het je gaat lukken om dit probleem op te lossen. Je laat keer op keer zien dat je een stuwende kracht op de afdeling bent. En je helpt in dit soort situaties vaak ook nog eens anderen uit de problemen.' Waarop de dame cool reageerde: 'Fijn dat je me een hart onder de riem steekt, maar de stapel dossiers wordt daar niet minder van.'

En daarmee, beste lezer, liet de dame duidelijk merken dat ze op dat moment niet coachable was voor deze manager, die op zich met een prima inspiratie kwam.

De manager deed een appel op de mentaliteit van de medewerker. De medewerker 'snapte' dat niet en liet haar persoonlijke mentale stemming niet beïnvloeden.

Was deze opmerking wel 'binnengekomen', dan was haar perceptie op de hoeveelheid werk veranderd en had ze wellicht nieuwe uitdagingen gezien. Zoals de perceptie van die marathonloper de laatste twee kilometer voor de streep, die zijn pijn verbijt en de wedstrijd afmaakt.

Wat nu te doen met de niet-coachable medewerker?

- Ga niet inhoudelijk in op het probleem en benoem het niet-coachable zijn.
- Leg de verantwoordelijkheid voor de perceptie van de taak of de opdracht bij de medewerker. Kortom, leg de bal bij de ander.
- Bied mentale hulp en geen extra handen!

En houd plezier in het coachen van deze niet-coachable medewerker. Uiteindelijk is de beloning voor jou.

8 Top 10 meest gehoorde excuses om niet te hoeven coachen

Welke excuses hanteren managers om te legitimeren dat coachen eigenlijk niet nodig is?

Hieronder zie je een tiental excuses die ik de afgelopen jaren heb verzameld. Opgetekend uit de monden van honderden leidinggevenden uit heel Nederland. Deze top 10-lijst is opgesteld in willekeurige volgorde:

1. Coaching heeft toch geen zin, die medewerker is nu eenmaal een rotte appel.
2. Die medewerker is echt een hele goeie, die heeft geen coaching nodig.
3. Mijn medewerkers zijn inhoudelijk veel beter dan ik, dus ik voeg niets toe.
4. Mijn deur staat altijd open, als er iets is, dan hoor ik het wel.
5. Ik heb het te druk, ik heb geen tijd om te coachen.
6. Mijn afdeling bestaat uit professionals, die redden het alleen wel.
7. Deze medewerker heeft mij gezegd dat coaching niet nodig is, dan dring ik me ook niet op.
8. Ik hoef mijn mensen niet te motiveren, dat kunnen ze zelf wel.

9. Mijn mensen nemen hun verantwoordelijkheid. Ze doen gewoon wat we hebben afgesproken.
10. Ik geloof niet in coachen, onzin allemaal, moderne prietpraat.

Iedere One Minute Coachtraining start ik met de volgende twee vragen waarop alle deelnemers de antwoorden feilloos geven:

- 1) Waarom hebben professionals in de sport een coach nodig?
- 2) Waarom hebben deze professionals er vaak veel geld voor over om zich die coach te veroorloven?

En praktisch altijd zijn alle deelnemers het met elkaar eens. 'Coaching is noodzakelijk om tot de beste resultaten te komen.' We weten het allemaal, iedereen heeft soms een coach nodig. En toch gebeurt het in de praktijk meestal niet of worden alleen de zwakkere broeders en zusters op de afdeling gecoacht.

Waarom dan al die excuses om te verklaren dat coaching niet nodig is? Ik heb een tweetal redenen die iedereen diep van binnen wel kent of herkent:

1. *Vanwege het actie-reactieprincipe.* Het is spannend om kritiek te leveren. Daarmee nodig je de ander immers uit om kritiek terug te geven en dat maakt kwetsbaar.
2. *Vanwege de wederzijdse afhankelijkheid.* In het actie-reactieprincipe willen we graag de relatie met de medewerker in stand houden en coaching kan die relatie schaden. De manager zal een balans moeten vinden tussen een professionele, zakelijke relatie en een persoonlijke band. Dat komt zijn onafhankelijke coaching ten behoeve van resultaat en ontwikkeling ten goede.

Vandaar mijn volgende pleidooi:

Stop met die excuses om de ander niet te hoeven coachen! Geef jouw mensen de kans om door jouw mentale kracht en support tot betere prestaties te komen. Alleen kunnen ze het niet, net zoals de professionals in de sport.

9 De doelen van de One Minute Coach

Wat kun je in 1 minuut bereiken?

Dit mentaaltje gaat over de haalbaarheid van doelen die je jezelf als leidinggevende stelt in 1 minuut. En over de mentale veerkracht en de onbuigzaamheid van de mentaliteit van sommige medewerkers.

Iedereen kent het spreekwoord ‘het ijzer smeden als het heet is’. Wij gebruiken heel vaak in onze One Minute Coachtrainingen: ‘Smeed de mentale stemming als ze heet is.’

Laten we die vergelijking tussen de mentale stemming van je medewerkers en het ijzer van de hoefsmid eens doortrekken. Omdat je geen ijzer met handen kunt breken – ook jij niet, zeker niet in 1 minuut – zul je het eerst moeten smeden, zodat het vloeibaar en hervormbaar wordt.

Hoe smeed je het ijzer?

1. Stel haalbare doelen, keer op keer, stap voor stap. Het smeden begint tenslotte met het opwarmen.
2. Maak gebruik van de vier communicatietechnieken.

AD 1 STEL HAALBARE DOELEN

Veranderen gaat bij veel mensen in fasen. Simpelweg omdat het verschil tussen de huidige mentale stemming en de gewenste stemming soms te groot is om in één keer te overbruggen. Het creëren

van openheid is de eerste stap. Een moment van de waarheid. Je legt jouw perceptie op tafel.

Om te smeden, om te veranderen, is meer nodig. En dat is de volgende fase: bewustwording. Soms pijnlijk, maar uiterst zinvol. Eenmaal in dit stadium van eerste haarscheurtjes in het ijzer is het mogelijk verandering in mentaliteit waar te nemen. Soms kort, soms wat langer.

Dus leidinggevende: smeed het ijzer stap voor stap.

AD 2 MAAK GEBRUIK VAN DE VIER COMMUNICATIETECHNIKEN

1. complimenteren (zie hoofdstuk 23);
2. inspireren (zie hoofdstuk 16);
3. confronteren (zie hoofdstuk 22);
4. provoceren (zie hoofdstuk 3).

Vooraf het provoceren, het uit de tent lokken van de ander, roept nog weleens vragen op. Tijdens een training laatst zei een van de acteurs: 'Jij wilt met jouw provocatie de ander bewust maken van zijn gedrag, toch?' De deelnemer knikte. 'Leg je hoofd eens op de statafel en spreek dan eens uit wat je denkt.' De enigszins verbaasde deelnemer deed wat de acteur hem opdroeg. 'Wat zie je er raar uit', sprak deze leidinggevende tegen de acteur die de gefrustreerde medewerker speelde. 'Je lijkt wel een opgeblazen kikker die ieder moment terug kan keren naar zijn lelies in de vijver.' Geweldig! Prachtige provocatie.

10 De excuusmaker uit Jamare

Hoe coach je de excuusmaker?

Iedere leidinggevende heeft er wel één in zijn team. Eentje die altijd wel een weerwoord heeft. Zo'n eigenwijze die met zijn of haar 'ja, maar...' mensen in hun directe omgeving vermoeit. De jamaarder, die nooit echt naar je luistert en vaak al bedenkt wat hij gaat zeggen, terwijl jij nog aan het woord bent. Met zo'n houding slaan ze soms figuurlijk een energielek in je, waarop je letterlijk leeg kunt lopen. Het gaat hen heel vaak niet meer om de inhoud. Het gaat om het gelijk. Om het winnen van de discussie.

Hoe pak je de excuusmaker aan?

Tijdens de One Minute Coachtrainingen weten de deelnemers aan het einde van de dag wel raad met dit 'type'. Heb je in dit verband weleens gehoord van 'het heterdaadje'? Nee? Nou, let op. Stel je voor, de excuusmaker komt weer met zijn 'ja, maar...' of 'ja, alleen...' Het enige wat jij dan zegt, is: 'Nu doe je het weer' en vervolgens laat je een stilte vallen. Die stilte hier is heel belangrijk. Vervolgens zeg je iedere keer 'nu doe je het weer' als je een 'ja, maar' hoort. Moet je eens kijken wat er gebeurt. Blijf uit de discussie, leg de bal bij de ander en loop rustig weg om de excuusmaker even in zijn sop

te laten gaarkoken. Het kan zijn dat hij of zij boos wordt. En dat is een goed teken! Hij is immers van afhaken ‘opgeschoven’ naar frustratie (zie de cirkels in afbeelding 1.1).

Actie-reactie

Ander voorbeeld? Tijdens een training probeerde een van de deelnemers een provocatie op de ‘ja, maar’. Toen de acteur, in zijn rol als medewerker, weer zijn ‘ja, maar’ uitte, zei deze deelnemer met een zangerig Italiaans accent: ‘Jamare is een plaatsje aan “die kust” van Italië.’ Waarop de ‘medewerker’ in zijn rol bleef en zei: ‘Wat doe je gek.’ Hierop keek de deelnemer de ‘medewerker’ strak aan en zei: ‘In Jamare wonen mensen die veel “jamaren”, net zoals jij.’ En dat zonder enige uitleg, zonder omhaal. Toen de stilte oorverdovend werd, liep de acteur gepuzzeld weg.

Kortom, doe eens een provocatie of een confrontatie zodra jij en je team last hebben van deze houding van een collega. En denk nu niet dat het ‘ja, maren’ (jammeren?) direct stopt. O nee, geen sprake van. Wat je wel gaat bereiken is dat de excuusmaker zich bewuster wordt van het effect van zijn of haar ‘ja, maar...’ op anderen. En bedenk dat ook bij deze mindset de aanhouder wint.

11 Geluk zit in een klein duwtje

Hoe coach je de spanning bij een ander?

Hoe heb jij zwemmen geleerd? Klappertandend aan de rand van het zwembad, vol spanning voor de dingen die komen gingen, ben ik tijdens mijn eerste les gewoon ijskoud in het diepe gegooid. Uiteraard liet de zwemleraar me niet aan mijn lot over en leerde me daadwerkelijk zwemmen. Maanden later was ik hem daar dankbaar voor. Ik kon zwemmen. Als hij me die eerste les niet gedwongen had, had ik het zwemmen nooit geleerd.

En hoe leren jouw medewerkers nieuwe vaardigheden en nieuwe gewoonten? Als ze voor de keuze staan tussen het oude vertrouwde en de nieuwe aanpak speelt spanning of verkramping nog weleens een hinderlijke rol. En vallen ze graag terug op het bekende, het vertrouwde. Hoe coach je hen door die spanning heen op weg naar een nieuwe en betere gewoonte?

Laatst kwam ik een dame tegen die me een herkenbaar verhaal vertelde over veranderen. In haar schaatsles, die ze al jaren van dezelfde leraar kreeg, had de hele groep geaccepteerd dat ze op een nogal onhandige manier de bochten nam. Haar onhandige 'pootje-over' was befaamd en geaccepteerd binnen de groep en bij de leraar. Totdat een onschuldige, jonge leraar de plaats overnam en vond dat ze het bochten rijden op een technisch goede manier moest leren.

Wat haar vooral dwarszat om de nieuwe beweging onder de knie te krijgen, was de angst onderuit te gaan en daarbij iets te breken. Dus toen de nieuwe leraar begon over veranderen, zei de dame: 'Weet je hoe oud ik ben?' 'Niets mee te maken, ik help je wel.' En hij begeleidde haar door de bochten om het technische gevoel te geven. Totdat het onvermijdelijke moment kwam waarop ze het alleen moest gaan doen. 'Geen denken aan', zei ze, waarop hij de legendarische woorden uitsprak: 'Denk je nu echt dat ik je gehouden had als je was gevallen?'

En zo gaat het met veranderen van een aanpak of van een gewoonte ook. Als de spanning de medewerker tegenhoudt om de stap te maken, moet de manager die soms pijnlijke 'figuurlijke' duw geven. En dan het allerbelangrijkste: complimenteer iedere millimeter verbetering in de richting van de goede gewoonte. Inspireer en geef vertrouwen, ook als het resultaat er nog niet is. Ondersteun daar waar de mindset van de medewerker de juiste is. En manager, verwacht nu niet dat de medewerker blij is met jouw aanpak. Die snapt pas na langere tijd het 'waarom' van die duw.

12 Het verhaal van de Belgische spookrijder

De medewerker met het vertekende zelfbeeld

Ken je die mop van die Belgische automobilist, die op het nieuws hoort dat er een spookrijder is gesignaleerd, precies op het stuk snelweg waar hij op dat moment rijdt? Weet je wat hij dan roept als hij al die auto's op hem af ziet rijden? 'Ik zie er niet één, ik zie er wel honderd!'

De Belgische spookrijder is goed te vergelijken met de medewerker met het vertekende zelfbeeld. Iedereen weet allang wie er fout zit. Nu alleen de hoofdpersoon nog: de medewerker met het vertekende zelfbeeld.

Doordringen is bij dit 'type' voor iedere manager een enorme uitdaging. Kenmerkend voor mensen met een vertekend zelfbeeld is het hoge 'ik-heb-gelijk-en-ik-zal-het-bewijzen'-gehalte van de discussies. Dat deze houding een remmend effect heeft op de persoonlijke ontwikkeling en het team weet de manager allang.

Hoe dring je nu door op een motiverende manier, zonder jezelf te frustreren?

Hieronder volgen drie uitspraken van dit type medewerker en de mogelijke One Minute Coaching daarop. Ik heb ze niet verzonnen. Ze komen rechtstreeks uit de training. Het is touch and go. Lees en huiver...

- De medewerker die – in jouw ogen – onterecht zegt: ‘Ik wacht nu eigenlijk al een jaar op die promotie’, kun je terloops coachen door te zeggen: ‘O, je bent aan het wachten, misschien is het beter als je in actie zou komen.’
- De medewerker die – in jouw ogen – onterecht zegt: ‘Tot nu toe gaat het me allemaal makkelijk af’, kun je coachen door de medewerker strak aan te kijken en dan te zeggen: ‘Jij vindt het makkelijk gaan, wat mij betreft zijn daar de meningen over verdeeld.’ Om vervolgens over te gaan tot de orde van de dag.
- De medewerker die – in jouw ogen – onterecht zegt: ‘Kijk eens hoe goed ik dit heb gedaan’, kun je vilein coachen door te zeggen: ‘Ik hoor je het woord “goed” zeggen. Mmm... goed is kennelijk een relatief begrip.’ Vervolgens geef je geen verdere reactie, je laat een stilte vallen en wandelt gewoon weg.

De bedoeling van deze coaching is dat je niet ingaat op de opmerkingen. Geef de medewerker een kans door te zwijgen en zijn gedragingen op zichzelf te laten reflecteren. Hierbij is zwijgen goud.

Let op! Je speelt met vuur met deze provocaties en confrontaties! Dit soort medewerkers zit vaak in zijn frustratie. Ze vinden om allerlei redenen – die soms helemaal niets met hun werk te maken hebben – dat ze niet op hun waarde worden geschat. Blijf daarom respectvol omgaan met hun perceptie van de werkelijkheid. Coach kort, scherp en krachtig en ga daarna niet de discussie aan. Touch and go. En geef hen daarna de tijd om tot inzicht te komen.

N.B. Een vertekend beeld kan ook de andere kant opgaan. In dat geval schat de medewerker zichzelf minder goed in. Deze medewerker komt op de volgende twee bladzijden aan de orde.

13 Het is geel en sluipt door de gang

Hoe ontdek je spanning bij een ander?

Toen ik onlangs tijdens een oefening in de training vroeg wie er in zijn spanning zat, stak een deelnemer een hand op. Vervolgens vroeg ik naar de gedachten die bij die spanning pasten, waarop deze heer me zei:

‘Ik ben bang dat het fout gaat en dat het me niet gaat lukken. Ik zie het gewoon bij voorbaat al fout gaan, daar ben ik heel realistisch in. Het is me daarnet niet gelukt, waarom zou het me nu wel lukken? Ik kan het nu niet en waarschijnlijk nooit niet. Het lijkt me beter als mijn collega naast mij het stokje van mij overneemt. Dan hebben we een grotere kans van slagen.’

Nadat ik deze deelnemer had gecomplimenteerd voor zijn oprechtheid en eerlijkheid, gingen deze deelnemer en de groep verder met oefenen, waarop deze deelnemer plotseling zijn uitdaging wist te vinden en verrassend genoeg een mooie vooruitgang wist te boeken.

Dus toen hij na afloop door een aantal mensen werd gecomplimenteerd over het behaalde resultaat zei hij: ‘Het was meer geluk dan wijsheid. Ik heb denk ik een keer goed geluisterd naar de instructies. Dat doe ik meestal niet. De volgende keer zal het niet zo makkelijk gaan, denk ik.’

Heb je geteld hoe vaak het woord ‘niet’ in dit stukje staat?

Dit is illustratief voor spanning en verkramping.

De taal van spanning is vooral te beluisteren in organisaties die aan het veranderen zijn en waarin de medewerkers ander gedrag moeten laten zien.

Voorbeeld

Een callcentermedewerker die de opdracht krijgt om commerciëler te worden, en die een relatief eenvoudige vraag moet gaan stellen aan het einde van het gesprek: 'Mag ik u iets vragen?' En het simpelweg niet durft vanuit gedachten als: 'Ik zou het zelf ook niet fijn vinden als ze mij ineens zo'n vraag gaan stellen.' 'Dadelijk wordt de klant boos, daar zit de klant niet op te wachten', et cetera.

Het leven kan zo simpel zijn, als deze medewerker de invloed van de manager toelaat om de klant anders te benaderen!

Spanning en verkramping steken ook vaak de kop op in een omgeving waarin resultaten belangrijker zijn dan de prestaties die daaraan ten grondslag liggen.

Voorbeeld

De kruideniersmentaliteit van de gespannen verkoper die zijn target wil halen en zijn klant niet wil verspelen, en daarom niet doorvraagt en alleen maar schrijft wat de klant hem vraagt. Jammerlijk gehinderd door gedachten als: 'Ik haal mijn omzet toch wel', 'dadelijk verspelen we die klant', 'daar zit die klant niet op te wachten' kiest deze verkoper voor de zekerheid boven de overvloed. Zonde.

Wat zou het toch heerlijk zijn als zijn manager zijn mentale stemming herkent en hem daarop mag coachen!

14 Het driftkikkertje en de gefrustreerde manager: 'Nu even niet!'

Het volgende relaas gebeurde tijdens een coaching on the job voor een van mijn cliënten tijdens een geplande werkbespreking.

Een van zijn medewerkers kwam met veel bombarie de vergaderruimte veel te laat binnen, met zijn mobieltje aan zijn oor. Lekker belangrijk verwickeld in een druk gesprek. En hij zette doodleuk dit gesprek voort in het bijzijn van alle aanwezige collega's en zijn baas. Mijn cliënt stond op ontploffen. Klaar voor de aanval. Als ik hem toestemming had gegeven voor de 'kill', dan had hij de medewerker afgemaakt, figuurlijk gesproken dan.

Toen de medewerker het telefoongesprek beëindigde, vroeg ik de manager een time-out in te lassen en even mee te lopen. Stoom afblazen. Even later onder vier ogen zei hij: 'Ik snap niet dat hij denkt met dit gedrag weg te komen', en: 'Ik begrijp werkelijk niet waarom iemand dit gedrag tentoonspreidt.' Voilà, de tekst van de gefrustreerde manager in optima forma.

Nadat hij een beetje was gekalmeerd sprak ik hem aan op zijn gevoel. Hij werd zich bewust van zijn 'gefrustreerde perceptie'. Maar hij gaf nog niet op: 'Wat vind jij er nou van?', vroeg hij mij. Ik gaf geen antwoord en stelde hem de vraag: 'Wat vind jij leuk aan dit gedrag?'

'Leuk? Leuk?' riep hij gefrustreerd. Nog niet in staat objectief te kijken en te luisteren. 'Ja,' ging ik verder, 'waar zit de uitdaging voor jou?' Nog steeds vol in zijn frustratie zei hij zonder nadenken: 'Hem de les te lezen en onder uit de zak te geven.'

'En wat bereik je daar dan nu op dit moment mee?' vroeg ik. 'Conflict op conflict? Man, je hebt het zelf zo hoog laten oplopen. Verlaag je niet!' En toen pas viel het muntje. 'Ja, maar', ging hij voor een laatste poging, 'zeg nu zelf... dit is toch belachelijk?' 'Je hebt he-le-maal gelijk!', zei ik tegen hem. 'Maar je gaat het niet van hem krijgen', was mijn closing comment. Rust.

'Mag ik dan nooit eens lekker gefrustreerd zijn?', vroeg hij teleurgesteld. 'Tuurlijk', zei ik. 'Maar even één ding, coach never nooit vanuit je frustratie. In zo'n stemming raak je volledig je geloofwaardigheid kwijt.'

'En nu weer terug naar die medewerker', zei ik. 'Vanuit welke mentale stemming vertoonde hij dit gedrag, denk jij?' 'Hij haakt eigenlijk af en stelt zich boven alles, eigenlijk buiten de groep', antwoordde hij teleurgesteld. 'Precies', zei ik. 'En hoe pak je dat nu aan in aanwezigheid van al jouw andere medewerkers?'

Zijn antwoord stelde mij gerust, want hij zei: 'Een stilte laten vallen, blijven kijken tot hij klaar is met bellen en de lol ervan blijven inzien.' 'Juist! En gebruik dan bijvoorbeeld de provocatie als coaching', moedigde ik hem aan. 'Welke?', vroeg de manager. 'Laat hem een dansje doen!', zei ik lachend.

'Een dansje. Je meent het, echt?', vroeg de manager met een frons. 'Ja, of vraag of zijn mobiele telefoon "schokproef" is. Ja ha, of zeg hem dat jij op het punt staat een weddenschap te winnen.'

Waar het om gaat – ook al lijkt het op zo'n moment bijna onmogelijk – is dat je jezelf niet uit het lood laat slaan. En dicht bij jezelf blijft. Daarvoor kan je gevoel voor humor een goede zijn.

'Het belangrijkste voor jou is, om jouw eigen realistische verwachtingen van de ander te managen. Geloof daarin', zei ik.

'Kom, zullen we weer? Ze wachten op ons.'

15 Top 10 meest gehoorde excuses om niet gecoacht te hoeven worden

Soms is de realiteit nog idioter dan je ooit zou kunnen bedenken. Deze 'Top 10 meest gehoorde excuses' heb ik verzameld tijdens onze One Minute Coachtrainingen. De excuses zijn opgetekend uit de monden van duizenden medewerkers van allerlei verschillende bedrijven uit verscheidende branches. Voor alle duidelijkheid: het is een top 10, maar wel in willekeurige volgorde.

1. Mijn manager snapt het inhoudelijke deel van mijn werk toch niet. Ik kan het alleen wel af.
2. Hallo, ik heb het altijd zonder coach gedaan, moet ik dan nu ineens gecoacht worden?
3. Ik kan mezelf uitstekend motiveren, daar heb ik geen coach voor nodig.
4. Luister, deze baan doe ik nog een paar maanden en dan ben ik weer weg, coaching is overbodig.
5. Ik heb altijd goede resultaten behaald tot nu toe. Daar gaat het toch om?
6. Mijn manager vertelt mij meestal dingen die ik toch allang weet.

7. Als mijn manager mij coacht, word ik nerveus en gaat het slechter dan normaal.
8. Laat mij maar. Ik werk hier al zo lang. Weet je, als ik een coach nodig heb, dan roep ik wel.
9. Ik doe het heus niet slechter dan de rest van het team. Waarom moeten ze altijd mij hebben?
10. Coaching? Er zijn nog zat anderen waar mijn manager beter zijn aandacht aan kan besteden.

Managers van Nederland, hoe kun je hier het beste mee omgaan?

De spanning van de medewerkers is vaak een voedingsbron voor allerlei excuses. Respecteer ieder excuus van de medewerkers en neem tegelijkertijd datzelfde excuus voor kennisgeving aan. Begrijp dat de intentie van het excuus vooral – onbewust – erop gericht is om jou buiten de deur te houden. Snap ook dat in datzelfde excuus altijd een grond van waarheid zit. Loop daarom niet in de valkuil door op dit excuus inhoudelijk in te gaan, maar leg het excuus gedicteerd naast je neer.

Of zoals een manager tijdens een coaching on the job zei: 'Ik hoor je zeggen dat je nerveus wordt van mijn aanwezigheid. Volgens mij ga jij daardoor alleen maar beter presteren. Zal ik alleen met je moeilijke gesprekken meeluisteren?'

16 Inspireren op de zeepkist

Obama heeft het. Mandela heeft het ook. Jan Peter Balkenende heeft het duidelijk niet, zo is de algemene opinie. Wat is 'het' dan? 'Het' is inspirerend zijn. Heb jij 'het', vind jij jezelf inspirerend?

Tijdens onze One Minute Coachtraining trainen we de deelnemers op het inspireren in 1 minuut. En de valkuil waar mensen iedere keer weer instappen is inhoud, inhoud, inhoud.

Doorgaans beginnen managers als je hun vraagt om te inspireren over zaken zoals: de ontwikkelingen binnen de organisatie, de marktinvloeden, de taken die gedaan zijn en de taken die voor ons liggen, de bedrijfsstrategie, het geld, de omzet, de cijfers. De inhoud is hun houvast. Met feitjes als strohalm. Maar wat de meeste mensen echt in beweging brengt, is het verhaal achter het verhaal. Kortom, waar zit de inspiratie?

Mensen halen geen inspiratie uit voldongen feiten. Inspireren doe je vanuit het verbeelden. Met het laatste spreek je de vindingrijkheid aan. Probeer het maar een keer. Je zult verbaasd staan over wat er dan tijdens het verplichte doodsaaije wekelijkse overleg komt.

Laatst zei een deelnemer tijdens een oefening om te inspireren: 'Ik zie ons team krachtiger worden en sterker opereren. Bovendien zie ik veel groeimogelijkheden en die gaan jullie realiseren, wat er

ook gebeurt. Jullie zijn niet kapot te krijgen. Vooral jullie mentale veerkracht belooft veel goeds voor de toekomst.’

Hij zat zo in de uitdaging om zijn mensen te motiveren dat geen enkel woord van zijn oprechte gevoel op dat moment geveinsd was. De beeldspraak van zijn woorden waren daarom goed voelbaar.

Het lijkt een ingetrapte deur, maar durf tijdens je inspiratie ook gebruik te maken van metaforen. Beeldspraak betreft je toehoorder namelijk makkelijker bij het verhaal en doet de boodschap beter begrijpen en daarmee geloven.

Picture this: ‘Jullie hebben voor hetere vuren gestaan. Deze strijd gaan we winnen! We staan aan de vooravond van onze Elfstedentocht. Het wordt een barre tocht die we samen met elkaar gaan uitrijden.’

Weet je wat het inspireren spannend maakt? Op die zeepkist kun je last hebben van allerlei ‘krampgedachten’, zoals: ze geloven mij niet, ze lachen mij uit, het wordt niet geaccepteerd, ze herkennen zichzelf niet in dit verhaal, misschien gaat het wel niet lukken wat ik nu sta te verkondigen. Zulke gedachten doen afbreuk aan de kracht van jouw verhaal. Zonde!

Gebruik de beeldspraak die bij je past. En blijf vooral authentiek. Als jij niet in je woorden gelooft, dan wordt daar meteen doorheen geprikt.

Daarom managers: focus je op de boodschap, geloof daarin en durf je mensen te inspireren. Bedenk dat er altijd mensen zullen zijn die het minder goed vinden, so what? En onthoud dat het geen trucje is. Het is een techniek die alle groten der aarde tot in de puntjes beheersen.

Houd deze drie aapjes in je mouw:

- Om inspirerend te zijn voor anderen moet je eerst jezelf inspireren.
- Blijf uit de inhoud en geloof in je boodschap.
- Maak gebruik van de metafoor. Beeldspraak spreekt aan en beweegt mensen.

17 Kun jij goed op eieren lopen?

Tips voor de coach als hij zelf te gespannen of verkrampd is

Laatst zei een deelnemer tijdens de training: 'Jouw One Minute Coachen is wel een heel directe manier van communiceren, zeg.' Een andere deelnemer vertrouwde mij toe: 'Ik vind het best spannend om vooraf te bedenken hoe de ander op mijn coaching zal gaan reageren.' Om meteen daaraan toe te voegen: 'Dadelijk wordt hij boos of misschien loopt ie wel weg of krijg ik de hele afdeling tegen me. Ben ik de enige die dat denkt?' vroeg deze deelnemer aan de rest van de zaal en het zal je niet verbazen dat een groot gedeelte van de groep 'nee' zat te schudden. Kennelijk lopen veel leidinggevenden met een zekere regelmaat op eieren. Ken je dat gevoel?

Doe eens een klein testje en beantwoord onderstaande vragen met *ja* of *nee*:

- Heb je het vermoeden dat een stevige confrontatie met een van je medewerkers op een 'onderwatergevecht' (pesten, treiteren, stilzwijgen) uitdraait? Ja/nee.
- Vermoed je dat de medewerker achter je rug bij jouw manager gaat klagen over jouw directe aanpak? Ja/nee.
- Ben je bang voor een slechte score op je medewerkerstevendheidsonderzoek? Ja/nee.

- Heb je het gevoel dat je de relatie onder druk zet door jouw directe benadering? Ja/nee.

Heb je alle vragen met ‘nee’ beantwoord, dan mag je dit hoofdstuk overslaan. Tot straks!

Heb je een of meerdere vragen met ‘ja’ beantwoord, dan loop je regelmatig op eieren ten opzichte van je medewerker(s) en haal je zelf de kracht uit je communicatie. Nog voor je jouw waarheid hebt verteld.

Hoe kun je dan meters maken met je medewerkers als je zelf op eieren loopt?

Stel je voor dat je op je tenen loopt en iemand geeft je een harde duw. Dan kost het geen enkele moeite om je te vloeren. Dus sta stil bij wat je in je coaching voor ogen hebt:

1. *Say what you mean and say it mean!* Stel haalbare doelen voor je One Minute Coaching. Besteed aandacht aan de prestaties die je zelf kunt beïnvloeden. En ook al is na afloop van de coaching de ander niet overtuigd of helemaal ‘om’ of misschien zelfs boos, dan kun je toch tevreden zijn over je eigen prestaties.
2. *Respect yourself!* Durf aannames te doen in de coaching. Zolang je je gevoelens, gedachten, vermoedens vanuit jezelf verwoordt, kan dit gewoon: ik denk, ik voel, ik zie, et cetera. Als jij het zo vindt, mag jij het zeggen. Respecteer je eigen oprechte gevoelens, zo geef je werkelijk respect aan degene die je wilt coachen.
3. *You’re so nice that they will kick you!* Stop ermee om aardig gevonden te worden. Hierdoor ben je afhankelijk van de ander. Zoals een manager zei: ‘Ik vind mezelf aardig en dat is voldoende. Sinds ik niet meer op de goedkeuring van de ander wacht, durf ik de ander met respect op de kern aan te spreken!’

Waar het om gaat, is dat je zelf de rol van leidinggevende op je hebt genomen. Het is als een soort huwelijk met je medewerkers. Een gelofte, waar je zelf ook in moet blijven geloven. Immers, wie doet het voor jou?

Succes!

18 Het is rood en staat op het punt van ontploffen

De taal van frustratie

Ter voorbereiding van One Minute Coachtrainingstrajecten kom ik regelmatig bij bedrijven en instellingen. Zo ook bij een bedrijf waar een receptioniste van middelbare leeftijd voor mij illustratief werd voor ‘frustratietaal’. Soms meldde ik mij bewust wat vroeger bij de receptie, om de gelegenheid te krijgen te luisteren en haar teksten op te schrijven. Het zijn vooral de tussenzinnen en de extra woorden die haar frustratie kracht bijzetten.

In de telefoongesprekken die ze luid en duidelijk met haar collega's voerde, kreeg ze het regelmatig met hen aan de stok.

Ze maakte dan opmerkingen als: ‘Nee, je ziet het verkeerd. Laat het me je nog eens uitleggen, want je luistert niet goed naar mij. Dat ligt niet aan mij, daarvoor moet je bij ... wezen. Het is ook werkelijk niet te volgen wat hier gebeurt. Dit soort dingen valt niet uit te leggen. Ik wist dat het fout zou gaan, dat zei ik je toch?’

Deze uitlatingen zijn simpel samen te vatten als ‘ik heb gelijk, ik heb gelijk, ik heb gelijk...’

Ook met bezoekers aan de balie stak de receptioniste haar frustratie niet onder stoelen of banken. Dit zijn wat opmerkingen die ze

maakte in gesprek met een klant, die dacht een afspraak te hebben met een van haar collega's:

‘Nee meneer, men is niet op de hoogte van uw komst. U staat niet aangemeld, dus ik denk dat er iets fout gegaan is.’

Daarop zei ze tegen een collega-receptioniste: ‘Ik mankeer toch niets aan mijn ogen, ik zie deze man nergens op de lijst.’ En vervolgens weer tegen de klant: ‘Op die afdeling neemt niemand de telefoon op. Ik kan er verder ook niets aan doen. Het gebeurt regelmatig dat daar de telefoon niet wordt opgenomen. U kunt het beste een nieuwe afspraak maken. Het heeft verder ook geen enkele zin om hier te blijven wachten. Als ze de procedures gevolgd hadden, dan waren dit soort fouten niet gemaakt.’

Wat me al die keren dat ik haar hoorde communiceren opviel, is dat ze zelden werd tegengesproken. Het leek wel alsof klanten en collega's door haar frustratietaal automatisch inhielden. Ik acht de kans groot dat haar directe collega's bij deze uitlatingen jegens klanten en andere collega's vreselijk last kregen van plaatsvervangende schaamte.

Bazen van deze ‘bommetjes’ durven vaak het probleem niet aan te pakken. Ze blijven eromheen draaien totdat de situatie echt explosief wordt. En dan is er geen houden meer aan.

Vandaar mijn oproep: wacht niet tot het te laat is en maak de bom zo snel mogelijk onschadelijk.

En bedenk: houd het kort. Graag!

19 Als een boer die kiespijn heeft

Over non-verbale communicatie

Kantoortuinen en leidinggeven! Weleens jezelf op een afstandje waargenomen als je de kantoortuin oversteekt op weg naar het volgende overleg? In gedachten verzonken en vooruitlopend op wat er gaat gebeuren. Als verantwoordelijke voor dit overleg maak je je gezond zorgen over de voortgang en alle zaken die aan de orde gaan komen. Niet bewust van je omgeving. En dat zien je medewerkers. Je blik is naar binnen gekeerd en je bent met je aandacht ‘daar en dan’ in plaats van ‘hier en nu’. En dan de medewerkers. Ken je die opmerkingen: ‘Je kijkt zo boos. Wat is er?’ Of nog erger, de medewerker zegt niets tegen je en denkt de rest erbij. Gedachten als ‘zou ik iets fout gedaan hebben?’, ‘er kan nooit eens een compliment vanaf’, ‘nu heb ik eindelijk gedaan wat hij wil en dan is het weer niet goed’, kortom: Is it something I said?

Ander voorbeeld? Ken je die manager die de neiging heeft mensen staand te instrueren terwijl de medewerker op zijn werkplek zit? Ken je het effect van een strenge blik van boven naar beneden, hangend over de medewerker heen? Denk je dat de inhoud van jouw tekst overkomt? Vergeet het maar. Eens proberen?

Nog erger? Als One Minute Coach kom ik in verschillende bedrijven en tijdens een coaching on the job had ik het genoeg

bij een 'super' resultaatgerichte directeur binnen te stappen. Echt een man voor wie de resultaten van eenieder van zijn medewerkers essentieel waren. Helaas hing hij juist op dat moment in zijn bureaustoel met zijn beide benen op het bureau. Kansloos, niet geloofwaardig. Overdreven? Check it out, zou ik zeggen.

En zo kan ik wel doorgaan: mensen niet aankijken, naar buiten staren of juist lang en glazig naar een van de medewerkers staren. Managers, bedenk: ieder moment is een coachingsmoment. Er wordt op je gelet en je blik wordt voortdurend geïnterpreteerd. Maak je geen zorgen, dat gebeurt toch wel. Zelfs als je je meest neutrale blik opzet. Bedenk dat je op je best bent als je je aandacht in het hier en nu hebt. Weet wat je doet en moet doen. Dan doet je gezicht vanzelf heel natuurlijk met de situatie mee.

20 De ongrijpbare medewerker

Herkent u deze teksten? ‘Niet aan toegekomen.’ ‘Geen tijd voor gehad.’ ‘Ik ben ermee bezig.’ ‘Staat boven aan de lijst.’ ‘Ik heb het in mijn vizier.’ ‘Het heeft mijn aandacht.’ ‘Ik kom erop terug bij je.’ ‘Ik heb er iemand op gezet.’ ‘Je hoort zo snel mogelijk van mij.’ ‘Het staat boven aan mijn prioriteitenlijstje.’

Mag ik je even voorstellen: de teksten van... ‘de ongrijpbare medewerker’. Praktisch ieder team heeft er één. Vooral in teams waarin de manager ongrijpbare karakteristieken heeft, lopen ze rond.

Tijdens de One Minute Coachtraining valt me op dat veel managers bij de ongrijpbare medewerker steevast de inhoud ingaan. Managers gaan uitleggen, verklaren, onderzoeken waar het vandaan komt als de medewerker zich weer niet aan de afspraak heeft gehouden. Zonde. Kansloze zaak. Niet doen.

Stel je eens voor. Je gaat de ongrijpbare medewerker vertellen dat het afgelopen moet zijn met dit gedoe en dat hij zijn afspraken voortaan moet nakomen. Weet je wat hij of zij dan zegt? ‘Sorry, je hebt gelijk, stom, hoe heb ik het zo kunnen laten gaan, dit gebeurt me niet nog een keer.’ Zo goed getimed en zo (schijnbaar) oprecht dat je na afloop van het gesprek er nog een goed gevoel bij hebt ook.

Vervolgens ga je concrete, specifieke en meetbare afspraken maken, zoals je geleerd hebt en de ongrijpbare medewerker doet met

je mee. Je laat die afspraken nog eens herhalen. Voor de zoveelste keer. De afspraken worden op papier gezet en zodra jullie uit elkaar zijn, begint het schimmenspel weer van voor af aan. Onduidelijke reacties, geen terugbelreacties op ingesproken voicemails, half afgemaakte opdrachten, een dagje 'ziek' thuis, et cetera.

Hoe pak je dit nu in 1 minuut of minder aan?

- Benoem het ongrijpbare gedrag. Een deelnemer provokeerde tijdens de training tegen de ongrijpbare medewerker: 'Voor mij ben je een glibberig stukje zeep, dat ieder keer uit mijn handen floept.'
- Maak gebruik van het heterdaadje tijdens het gesprek. Zeg bij 'sorry' van de medewerker: 'Nu doe je het weer.' Als de medewerker vraagt: 'Hoe bedoel je?' zeg dan: 'Nu doe je het weer.' Zo leg je de bal bij de ander.
- Geef aan dat je geen vat op de ander hebt en dat dit geen basis van samenwerken is. Laat je niet verleiden in te gaan op: 'Wat doe je moeilijk' of 'Ik snap niet waar je het over hebt.'
- Loop na de One Minute Coaching weg bij de ongrijpbare medewerker. Laat merken dat jij de medewerker durft los te laten. (Hier trainen we veel managers op, het weglopen na een korte coaching, mits de bal bij de ander ligt.)

En bedenk dat je deze strategie misschien wel een maand moet volhouden voordat je een totaal ander gesprek hebt. Misschien komt er wel veel frustratie naar boven... en dat is altijd een verbetering (zie de mentale cirkels in afbeelding 1.1).

N.B. Niet iedere ongrijpbare medewerker is zich overigens bewust van dit gedrag. Voorzichtig bij de coaching!

21 Het is grijs en zit op het balkon

De taal van afhaken

Ik gebruik ze vaak en graag als voorbeeld van het afhaken: de twee mannetjes op het balkon van de Muppet Show. Ze zitten erbij en kijken ernaar. Veel cynisme en weinig betrokkenheid.

Om de taal van afhaken te kunnen verstaan is het handig af een toe eens 'letterlijk' een sigaretje mee te roken met de medewerkers. In weer en wind staan ze al rokend gaar te koken op allerlei ontwikkelingen binnen het bedrijf. Schertsend beschouwen zij hoe ze het veel beter zouden doen dan de bazen, in hun ogen de minkukels. Strategieën worden bekritiseerd en onderuitgehaald. Deze mannen en vrouwen hebben immers alles al gezien.

Wat zeggen ze tegen elkaar?

'Mij maak je niet meer gek, dit is de zoveelste reorganisatie met de zoveelste leidinggevende.' 'Het is oude wijn in nieuwe zakken.' 'Op zich heeft ie ook wel gelijk, maar... het is niet echt boeiend wat er nu gebeurt.' 'Ze moeten me maar nemen zoals ik ben, ik ga mezelf niet veranderen.'

Onder hen vind je ook de fanatici op het gebied van complottheorieën. Wat ze zoal zeggen?

‘Het heeft weinig zin al die inspanningen te verrichten, want ze hebben hun lijstjes toch al in hun hoofd zitten.’ ‘Ze hebben de hele route van het veranderingstraject al bedacht.’ ‘Je kunt maar beter ja zeggen en nee doen.’ ‘Ik heb bij de laatste reorganisatie mijn benen uit mijn lijf gelopen, het heeft me niets opgeleverd, niet eens een complimentje.’ ‘Je bent gewoon een nummer in dit bedrijf.’ ‘Ik ben de volgende die eruit vliegt.’ ‘Ik weet gewoon wat hun opdracht is.’ ‘Ze hebben onze afdeling op de korrel.’

Maar ook op andere plaatsen binnen het bedrijf vind je afhakers. Onder hen ook de zielige medewerker die vermoedt dat het met hem afgelopen is. Weet je wat die denkt?

‘Dit moet mij weer overkomen, ik heb echt altijd pech. Dit is zo oneerlijk, hier steek ik mijn energie niet in. Laat maar gaan. Had ik nu toch maar...’

Afhaken is voor veel mensen aanstekelijk. Zet twee afhakers bij een groep enthousiaste mensen en voordat je er erg in hebt gaan mensen zich met de afhakers bemoeien. Met wisselend resultaat. De aanwezigheid van de afhakers relativeert en brengt humor met zich mee, in het gunstige geval. In het meest ongunstige geval kost het bakken energie.

Vandaar mijn tip bij afhakend gedrag. Geef afhakers korte tijd aandacht en blij vervolgens uit hun buurt. Pak een dag later de bal weer op en herhaal deze aanpak. Na verloop van tijd zijn ze in jouw sop aan het gaarkoken. En heb geduld, want diep in hun hart willen ze er nog graag bij zijn.

22 Ik zie blinde vlekken

Confronteren kan op een opbouwende manier. We hebben immers allemaal onze blinde vlekken.

Bij het woord ‘confronteren’ denken de meeste mensen aan iemand onderuit halen, schofferen, botte opmerkingen maken. Dat genre. In mijn training geef ik een andere definitie aan confronteren. Een confrontatie is in mijn optiek iemand een spiegel voorhouden. En het spiegelen dient een doel: de ander helpen door hem of haar bewust te maken van zijn of haar ‘blinde vlekken’.

Dit kan best een pijnlijk proces zijn. Je zult maar te horen krijgen dat je iets al jaren verkeerd ziet of dat een deel van je gedrag als vervelend wordt ervaren. Eenmaal door die pijn heen komen er soms mooie veranderingen. Of zoals de Amerikanen zeggen: ‘no pain, no gain.’

Laatst had ik een dame aan de lijn. Ze is ondernemer en directeur-eigenaar van een middelgroot bedrijf. Een paar maanden geleden had zij aan de One Minute Coachtraining deelgenomen. En zij vertelde mij het volgende verhaal dat ik niet voor mij kan houden.

‘Aan het begin van iedere MT-meeting vroeg ik altijd aan mijn managers wie er nog opmerkingen of aanvullingen had op de door mij uitgewerkte notulen. Dan kreeg ik steevast nul op het rekest.

“Worden deze überhaupt nog wel gelezen?” vroeg ik mij na een aantal maanden af. Om dat te checken heb ik toen voor een keer de notulen vervalst. Gewoon door er iets onwaars in te zetten.

In die notulen stond letterlijk – zwart op wit – dat deze managers uit mijn MT, door disfunctioneren, met onmiddellijke ingang konden vertrekken!

Dus toen ik aan het begin van de vergadering vroeg of iemand nog vragen had over de notulen, kwam er ook nu weer geen enkele opmerking.

“Oké, dus jullie zijn het eens met jullie op handen zijnde vertrek..., het staat onder punt...”

Echt, binnen een paar seconden zat daar een compleet managementteam met het schaamrood op de kaken.

Sindsdien worden de notulen altijd gelezen.’

23 O, wat heb ik heerlijk gegeten, schat!

Wat is voor jou het verschil tussen een compliment en een bedankje? Niet te lang nadenken... Kom op...

Tijdens de One Minute Coachtraining komt deze vraag ook aan de orde. En dan vooral als een van de deelnemers zijn 'medewerkers' bedankt voor het harde werken en het feit dat dankzij hen de afdeling zo goed draait, wat natuurlijk vooral in het belang is van de leidinggevende.

Ben je er al uit wat het verschil is? Tijdens een van onze trainingen verwoordde een deelnemer het verschil heel treffend. Hij zei: 'Bedanken is te vergelijken met het moment dat je na een maaltijd zegt "o, wat heb ik heerlijk gegeten, schat". Terwijl een compliment aan de ander zou kunnen zijn "wat heb jij lekker gekookt".' En daar zit de kern van het verschil. Het heeft met perceptie te maken. Bedanken doe je vanuit jezelf, complimenteren is voor de ander.

Waarom hebben wij Nederlanders moeite met het geven van een compliment? Terwijl in de praktijk het geven van een oprecht compliment een mooie manier is om de ander te motiveren. Kijk maar naar de volgende drie redenen die meestal worden voorgewend om geen compliment te geven:

- De *eerste reden* heeft te maken met de focus van een leidinggevende. Als je alleen op de fouten van anderen focust, komen de complimenten niet makkelijk over je lippen. Dus verleg je focus ook naar de sterke punten van de ander.
- De *tweede reden* heeft te maken met de persoonlijke overtuiging van de leidinggevende zelf. Je zult maar denken ‘van complimenten geven maak je mensen lui’ of ‘mensen worden achterdochtig als je ze een compliment geeft’. Of ‘ik geef nooit complimenten, want ik heb ze zelf ook niet nodig’. Mensen die dit soort overtuigingen in hun systeem hebben, zullen inderdaad zelden of nooit een compliment geven.
- De *laatste reden* is de cultuur van het bedrijf, waarin ieder compliment wordt verkracht tot een cynische opmerking. Bijvoorbeeld ‘wij zijn in ons bedrijf niet zo van de complimenten’ of de klassieker ‘doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg’. Je moet over een berg lef beschikken, wil je in zo’n bedrijf de cultuur doorbreken en gewoon dat compliment geven.

En dan het ontvangen. Sta je open voor een compliment? Ben je coachable? Dan kan een oprecht compliment je energie geven. Het kan je ook in een andere gemoedstoestand brengen.

Ik wil hier een pleidooi houden voor de kracht van het persoonlijke compliment. Het welgemeende compliment dat de gevoelige snaar raakt en dat de ander echt heeft ‘verdiend’. Geef een compliment oprecht, welgemeend en check of de ander je compliment ontvangt. Kleine moeite, groot plezier!

24 Don't try this at home

Tijdens de One Minute Coachtrainingen vraag ik vaak: 'Kijk nog eens naar het model met de vier cirkels,' (zie afbeelding) 'welke beweging maakt je mentale stemming als je gepest wordt?' Hierop antwoorden de meeste deelnemers met 'dan maak je een beweging van binnen naar buiten'. En dat is helemaal waar. In onze training noemen we dit 'be-uitvloeden'. Vervolgens laten we de deelnemers ook 'oefenen' op be-uitvloeden in 1 minuut.

Met vier keuzemogelijkheden:

- De discussiewinnaars die van iedere discussie een gevecht maken ('ik heb gewoon altijd gelijk').
- De muggenzifters die alles wat de ander zegt in twijfel trekken ('dat zeg je nu wel, maar...').
- De dreigers die anderen onder druk zetten om dingen voor elkaar te krijgen ('je moet doen wat ik zeg').
- De criticasters die altijd iets weten te vinden dat niet goed is aan die ander ('kun je nu niets goed?')

Doelstelling van dit be-uitvloeden tijdens de training? Wie het eerst de professionele trainingsacteur in de spanning, in de frustratie of in het afhaken heeft gebracht.

Deelnemers krijgen de opdracht een van deze mogelijkheden bewust in te zetten om de ander 'uit zijn uitdaging' te halen. Voor veel deelnemers een makkelijke en leuke oefening. Be-uitvloeden is kennelijk makkelijk. Weet je wat veel deelnemers na afloop van deze oefening zeggen? 'Hier hoef ik geen enkele moeite voor te doen.'

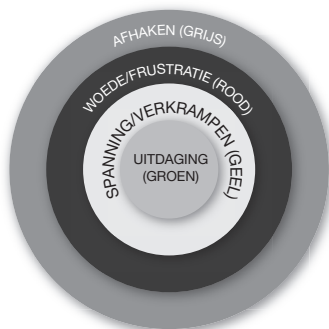
Voorbeeld

Bedenk maar eens dat je tijdens het autorijden besluit je medeweggebruikers wat 'op stang te jagen' en dat je als criticaster door het verkeer gaat rijden. Haal de notoire middelstebaanrijder maar eens rechts in of zet je groot licht maar op bij die tegenligger op de provinciale weg die geen dimlicht op heeft of ga bumperklevan als iemand veel te langzaam rijdt, et cetera. Moet je kijken hoe makkelijk je een ander kunt be-uitvloeden. Geen kunst.

Veel moeilijker is de ander naar het midden van de cirkels te helpen bewegen. Daarom heet het beïnvloeden. Bij het beïnvloeden is de intentie de ander te (helpen) versterken binnen de context van de situatie. Je gunt de ander de beste mentale stemming – onder de omstandigheden – zodat hij of zij het meeste aankan. Dit vereist veel meer van de coach.

Wat is dan de gedachte achter het be-uitvloeden van de ander? Je hebt de ander in beweging gebracht, je hebt de ander getriggerd. Je hebt kennelijk invloed, eh uitvloed op die ander.

Dus: kun jij be-uitvloeden? Dan heb je de eerste stap in het beïnvloeden gemaakt!



25 Timemanagement is mindmanagement (deel 2)

Mag je dan helemaal geen breaks nemen?, vragen mensen zich af als ze Timemanagement-deel 1 (zie hoofdstuk 5) hebben gelezen. Ja, natuurlijk wel. Mits het een bewuste keuze is, is het juist goed om even af te schakelen en weer op te starten. De boog kan niet altijd gespannen staan. Mindmanagement houdt in dat jij bepaalt wat er met jouw mentale boog gebeurt.

Wanneer is er sprake van mindmanagement?

Er is sprake van mindmanagement als je je volledig kunt richten op de actie in het hier en nu. Als je honderd procent achter de keuze staat die je op dat moment maakt. Dan zit je in je kracht. Ook al blijkt het achteraf misschien niet de beste keuze, je staat er wel volledig achter op dat moment. Met deze mentale stemming presteer je optimaal.

Als je je afvraagt of je eigenlijk niet iets anders zou moeten doen of als er iets anders is wat aan je knaagt op datzelfde moment, of als je je afvraagt wat de verwachtingen van anderen zijn bij de keuzes die je op dat moment maakt, zit je in je spanning en ben je minder effectief.

Stel jezelf een prestatiedoel en beloon jezelf als je die hebt bereikt. Besef dat de keuze voor het een geen keuze tegen het andere is.

Als je je ergert aan allerlei zaken om je heen, zaken die het je bemoeilijken om met je aandacht in het hier en nu te blijven vanwege alle ruis die je niet kunt blokken, dan ben je met je aandacht weg van het hier en nu en nog minder effectief. Sterker nog, in deze mentale stemming zoek je vaak gelijkgestemden om je gelijk te halen. ‘Het komt doordat..., waardoor het mij niet lukt om...’

Leer frustratie te blokken. Houd je bezig met zaken die je kunt beïnvloeden.

Als je afhaakt bij de actie die je onderneemt, als je je gedachten niet kunt focussen op de dingen die je doet, omdat je gedachten voortdurend afdwalen, dan ben je totaal niet effectief. Als je merkt dat je gedachteloos allerlei dingen aan het doen bent, dan boeit het hier en nu je kennelijk niet. Iedere afleiding die je kunt krijgen, grijp je dan ook met beide handen aan. Even lachen met een collega, even chatten voor de afleiding.

Leer afhaken bij jezelf herkennen en roep jezelf tot de orde.

Mindmanagement is dus:

- Bewustwording van de eigen mentale stemming.
- Grip houden op de eigen mentale stemming.
- Mentale veerkracht: dit zegt iets over de tijd die je nodig hebt om in de uitdaging terug te komen.

Doe het niet of doe het goed, is mijn motto.

26 De ongemotiveerde medewerker

Het woord ‘ongemotiveerd’ heeft een negatieve klank. Toch kennen we het allemaal wel. Momenten waarop we minder gemotiveerd zijn omdat iets anders leuker is. Veel medewerkers luisteren graag naar de laatste roddel, of gaan ‘even bijkletsen’ met een collega, wat net iets langer duurt dan afgesproken. Ze vinden dit interessanter dan een volgende klant helpen, ook als er veel klanten staan te wachten.

Natuurlijk ‘weet’ de medewerker wel dat de klant belangrijk is, maar ‘de klant kan toch even wachten’.

Even afgeleid zijn, even iets anders doen, even bijtanken. Dat moet toch kunnen, zeggen ook veel managers. Jazeker. Maar als dit ‘even’ steeds langer gaat duren, zelfs structureel wordt, dan is er meer aan de hand.

Een teamleider van een grote internationale bank vertelde me het volgende verhaal.

Een van haar accountmanagers – die eigenlijk angst had om proactief de klant te bellen (alleen dat ‘wist’ zij toen nog niet) – pressteerde het om een eenvoudige interne opdracht tot een dagtaak om te buigen.

De opdracht was een datum prikken voor een teamoverleg. Je zou zeggen een peulenschil, loop even bij iedereen naar binnen en beleg een vergadering. Wat deed zij? Zij stuurde alle collega’s een

uitgebreide mail met daarin het verzoek een aantal beschikbare data en tijden naar haar terug te mailen. Vervolgens wachtte ze op de reacties van alle deelnemers en plaatste deze reacties in een excelbestand. Toen ze na twee weken alle informatie had verzameld, stuurde zij het bestand naar haar teamleider met daarin een aantal adviezen van haar kant en het verzoek om iedereen officieel uit te nodigen!

‘Hoe coach je deze medewerker in hemelsnaam?’, vroeg de teamleider.

‘Voor mij is het zo klaar als een klontje’, zei ik. ‘Deze vrouw haakte af, uit angst te doen wat zij moest doen. En dit afhaken werkt verslavend als de medewerker hierop niet direct gecoacht wordt.’

Mijn tip? Begin met korte confrontaties en provocaties om bewustwording bij je medewerker te realiseren. En laat merken dat je in de gaten hebt wat er gebeurt.

Voorbeeld van een confrontatie: ‘Ik noem het randvoorwaarden waar jij je druk om maakt. Als ik zo naar je keuzes kijk, lijkt het mij dat je werkelijke job je minder boeit. Heb je dat in de gaten?’

Voorbeeld van een provocatie: ‘Ik zie je de hele tijd met administratieve zaken bezig. Ken jij het salaris van een administratieve medewerker?’

En dan komt het allerbelangrijkste: ga de discussie in eerste instantie niet aan, loop weg en laat het bezinken. Pak de bal pas later weer op.

27 Het zwaard van...

Uit de kramp door humor en overvloed

Ik lunchte met een ietwat corpulente manager die ik als One Minute Coach begeleidde. Een man met een jarenlange staat van dienst bij een grote zorgverzekeraar. Tijdens de lunch kwam terloops ook de toekomst van deze manager ter sprake en ik merkte dat hij tijdens het onderwerp steeds 'opener' werd.

Hij zei: 'Ik voel de laatste tijd dat ik aan alle kanten gewogen word door mijn baas. Dat hij me graag op elke fout betrapt om te bewijzen dat ik niet goed genoeg ben. Daarom durf ik bijna geen beslissingen te nemen, omdat hij toch weer wat aan te merken zal hebben. Het is niet meer zoals vroeger, toen je precies wist hoe alles ervoor stond. De organisatie stelt steeds meer eisen aan haar medewerkers, dus ook aan mij. Ik vraag me af ik daaraan kan blijven voldoen. Het voelt als het zwaard van Damocles boven mijn hoofd. Je zult zien dat ik het volgende slachtoffer word. En die gedachte stemt mij niet vrolijk, kan ik je verzekeren.'

Na deze negatieve bespiegelingen was het even stil en aten we beiden rustig door. Mijn kiezen maalden en mijn hoofd maalde ondertussen even hard mee. Dit was verkramping in optima forma, zonder twijfel, en het vroeg om een confronterende aanpak van mijn kant.

‘Ben je weleens ontslagen?’, vroeg ik. Hij verslikte zich in zijn broodje en een minutenlange hoestsalvo werd mijn deel. ‘Jij ook altijd met je confrontaties,’ hoorde ik een stemmetje in mijn hoofd zeggen, ‘dadelijk overlijdt hij in zijn broodje en is ontslag niet eens meer nodig. Dan wordt ie door de natuur ontslagen..., niet leuk’, dacht ik nog.

Toen hij tot bedaren gekomen was, zei hij ‘nee’. ‘Jammer’, ging ik verder, juist op het moment dat hij weer een volgende hap nam, en een lelijke blik werd mijn deel. Als blikken konden doden...

Ik vervolgde: ‘Stel dat je gevoel klopt, dat je ontslagen wordt omdat jouw baas je weg wilt hebben. Dat kan toch?’

‘Ja’, zei hij schoorvoetend, en daarna argwanend: ‘Waar wil je naartoe?’ ‘Als je het gevoel kende van ontslagen te worden, had je ervaren dat een ontslag louter winnaars kent. Dat werpt een ander licht op deze zaak. Het is alsof je niet Damocles met het zwaard zou zien staan, maar... Pamela Anderson.’ Een lichte glimlach van zijn kant werd mijn deel.

‘Misschien verlies je en raak je je baan kwijt, maar wees een waardig verliezer.’ ‘Hoe dan?’ vroeg ie. Ik zei: ‘Heb een plan, formuleer je drijfveren, werk aan je cv, aan je fysieke verschijning, val tien kilo af en gun jezelf een toekomst in een ander bedrijf en dat... terwijl Pamela in rood badpak met een zwaard naar je staat te lonken.’

28 Excuses, we vragen ernaar!

Een deelnemer vertelde me na afloop van de training er meer te hebben afgeleerd dan aangeleerd. ‘Hoe bedoel je?’, vroeg ik hem. ‘Nou, ik ben geneigd de hele tijd vragen te stellen. Open vragen, doorvragen, samenvatten, je kent het wel, zoals je op veel opleidingen wordt geleerd. En wat me vandaag opgevallen is, is dat ik op de meeste vragen die ik stel zelf het antwoord al denk te weten. En dat ik ook best een aanname mag doen op datgene wat ik zie en voel. Juist hierdoor zit je sneller op de kern van iemands mentaliteit.’

‘Ga maar na’, ging hij verder. ‘Vanmiddag hebben we geoefend met de onzekere en verkrampde medewerker. Mijn eerste reactie is te vragen waar die spanning en verkramping vandaan komt. En terecht zei de acteur in de rol van medewerker tegen mij: “Wil je het echt weten?” En hij had helemaal gelijk. Natuurlijk wil ik het helemaal niet weten. Sterker nog, volgens mij worden mensen daar alleen nog maar meer onzeker van, door naar dit soort dingen te vragen. Waar ik vandaag achter ben gekomen, is dat de medewerkers de kans krijgen met allerlei excuses te komen waarom bepaalde dingen niet lukken. En de leidinggevende wordt, als hij niet uitkijkt, medeplichtig gemaakt. In de trant van: ik heb nu eenmaal faalangst, zo ben ik nu eenmaal en dat vindt mijn teamleider ook. Je creëert een partner in crime. Een legitimatie voor mentaal zwak gedrag.

Laatst bedacht ik me dat we zo veel tijd besteden aan de medewerkers met allerlei coachingsgesprekken, dat we van iedereen de privéproblemen kennen. Als je het goed beschouwt te zot voor woorden. Daar is het coachen niet voor bedoeld.

Dus mocht ik vandaag aannames doen, conclusies trekken, de spiegel voorhouden en de verantwoordelijkheid voor de mentale stemmingen en het gedrag dat daardoor wordt bepaald bij de medewerker laten liggen. Iets wat ik vroeger voor al die managementtrainingen ook al deed. Heerlijk.'

29 Motiveren, we zijn het verleerd

Ik hoorde onlangs van een collega-trainer een verhaal dat ik je niet onthouden wil. Hij was op vakantie geweest met zijn gezin naar het buitenland. Een mooi huis aan zee, van alle gemakken voorzien, het kon niet op. De eerste dag al belandde het gezin op het strand en ze genoten. Iedereen blij. Toen ze de volgende dag de spullen pakten voor weer een heerlijke dag aan zee, zeiden de kinderen in koor. ‘Bah, we gaan toch niet weer naar hetzelfde strand, dat is saai.’

Nog nauwelijks bekomen van de schok, zei hij: ‘Stel je voor, de kinderen hadden zich al weken lopen verheugen op een heerlijke vakantie aan zee, zwembad bij het huis, een grote villa met ruime kamers voor henzelf en dan is het zover en dan is het saai. Ik snapte er niets van.’

Ik herkende zijn voorbeeld direct. Ook volwassenen hebben last van dit fenomeen. Wij kunnen ons enorm verheugen op zaken als een vrij weekend, de aanstaande vakantie, een feest, een dagje shoppen, een dagje vrij. Als we er dan uiteindelijk ‘in’ zitten, blijkt alles weer zo alledaags: lange rijen bij de kassa, in de file staan, slecht weer, de lichte irritaties in het gezin. Dan valt het tegen, dan wordt het saai, dan missen we uitdaging. Ik concludeer daaruit dat we het moeilijk vinden om onszelf in bepaalde situaties te motiveren!

Tijdens de training check ik deze zelfmotivatie aan de hand van een simpele oefening. Medewerkers – vaak leidinggevend van grote afdelingen en bedrijven – moeten zich zo lang mogelijk focussen op een bepaalde opdracht. Dat kunnen ze verbazingwekkend kort, kan ik je vertellen. Ze haken betrekkelijk snel af en geven vaak de opdracht daarvan de schuld!

Onze geest heeft een focus nodig. Een levendige geest zoekt die focus, steeds weer. Ze zoekt betrokkenheid in elke situatie, wil altijd iets met de situatie, de tijd en de omstandigheden doen. Ze heeft de intentie er altijd het beste van te maken.

Kortom: saai en geestdodend werk bestaat niet!

Conclusie:

- Stel doelen die aansluiten bij je drijfveren.
- Focus je op de gestelde doelen.
- Geniet van het hier en nu, ook al is het anders dan verwacht.

En die collega-trainer? Toen we elkaar een aantal maanden later weer zagen, riep ik provocerend: ‘Volgende zomer naar een camping?’ Waarop hij zei: ‘Ja, in eigen land. Saai kan niet.’

30 De jonge hond

Het coachen van de ambitieuze en betrokken
medewerker

Wees eens eerlijk, aan wie van jouw medewerkers uit je team geef je de minste aandacht? Van wie weet je, welke maatregel of verandering ook gecommuniceerd moet worden, dat je hem of haar altijd mee hebt?

En van wie weet je dat hij of zij nooit zal zeuren en uitstekend in staat is zichzelf te motiveren?

Het zijn altijd dezelfde, toch? Medewerkers op wie je kunt bouwen en die uit goed hout gesneden zijn. Ik noem het de jonge honden, je ambitieuze en betrokken medewerkers. Ze hebben net zo veel aandacht nodig als ieder ander. Alleen... ze krijgen het meestal niet. Want omdat jij, als leidinggevende, al niet zo veel tijd hebt, besteed je de meeste aandacht aan de minst presterende. Ja toch?

Onlangs, bij een coaching on the job van een vrouwelijke supervisor uit een contactcenter, hoorde ik weer diezelfde tekst: 'Eigenlijk zou ik meer aandacht moeten geven aan deze ambitieuze dame, maar ik kom er niet aan toe.'

'En wat zou je dan willen zeggen?', vroeg ik. 'Dat ze het hartstikke goed doet en dat ze mijn steun en toeverlaat is. En het ergste is dat ik dit wel tegen anderen zeg, maar niet tegen haar.' 'Dat kost

je hooguit een minuut per dag’, zei ik. Ze knikte. ‘Volgens mij ligt je focus in je team vooral bij de dingen die fout gaan’, confronteerde ik haar. Au.

‘En wat gebeurt er denk je als je die ambitieuze medewerker structureel te weinig aandacht geeft?’, ging ik verder. ‘Dan zou ze weleens weg kunnen zijn binnen nu en een jaar’, zei de supervisor.

‘En stel nou dat je wel die aandacht geeft en zij beter blijkt te zijn dan jij, dat ze je overtroeft. Hoe zou je dat vinden?’

Een pijnlijke stilte viel.

Toen ze wat bekomen was, zei ze: ‘Door deze confrontaties merk ik dat ik haar vooral tegenover anderen roem. Ik denk daarmee te motiveren en voor mijn gevoel krijgt deze dame dan al aandacht genoeg. Een soort indirecte manier van motiveren. En misschien ben ik inderdaad wel bang dat ik haar kwijtraak...’

Dus: wat moet je niet doen met de ambitieuze medewerker?

- Geef geen verkapte complimenten via de collega’s.
- Ga niet de strijd aan.
- Sluit geen pact met hem of haar tegen de rest.

Daarom: wat doe je wel?

- Leg je hardere aanpak, met strengere eisen, uit.
- Stel doelen samen met hem of haar.
- Complimenteer en durf je meerdere te erkennen...
- Gun deze medewerker een betere toekomst: als het eenmaal zover is, mag hij of zij de organisatie ontgroeien.

N.B. In sommige bedrijven en op sommige afdelingen wordt deze medewerker door collega’s als een uitsloper gezien. Het zij zo.

Cooling down: de kom op-coach

Over het verschil tussen managen en coachen

Tijdens onze open One Minute Coachtraining laten we alle deelnemers de vier persoonlijke mentale stemmingen ervaren door met hen te jongleren. Gewoon het in de lucht houden van drie balletjes. Meer is het niet. Simpel, zou je zeggen. Nou, not! Voor de meesten is jongleren nieuw en onbekend. En voor veel mensen maakt onbekend ook onbemind. Bovendien is het beladen, omdat er vanaf de introductie allerlei vooroordelen over het eigen kunnen door het hoofd spoken. Deelnemers denken ‘dit ga ik vast niet kunnen’, ‘moet dit nou?’ en ‘dit heb ik altijd al willen leren’, ‘ik ben bang dat ik dadelijk de enige ben die het niet kan’. Kortom, de gehele mentale rollercoaster komt voorbij.

Na wat oefenen en enkele instructies van mijn kant laat ik hen in tweetallen elkaar coachen. ‘Coachen’, zeg ik toch. En wat zeggen de meeste deelnemers tegen elkaar? ‘Je moet eerst je ene hand en dan je andere hand bewegen en de bal moet op deze hoogte losgelaten worden.’ Veel deelnemers hebben de gewoonte steeds dezelfde gedetailleerde instructie te geven. Instructies op de handbewegingen wel te verstaan.

Ja, instrueren kunnen leidinggevend en goed. Ze hebben geduld en blijven herhalen!

Dan vraag ik hen te stoppen met instructies te geven en vraag ik hen alleen nog maar te coachen. Ze mogen alleen nog de mentale stemming of de mindset van de collega-deelnemer beïnvloeden. Veel deelnemers schakelen dan direct op een andere tekst over en dan wordt er, vaak voor de grap, 'kom op, je kunt het' geroepen. En dan valt het vaak stil en weten de meesten niets meer te zeggen.

Binnen bedrijven gaat het net zo. Veel leidinggevendenden kijken naar de handen van de medewerkers, naar de productie, naar wat 'eruit' komt. En als dit tegenvalt roepen ze: 'Kom op, een schepje erbovenop.' Maar het hoofd, datgene wat de productie uiteindelijk bepaalt, die mentale stemming, heeft meer nodig dan 'kom op'.

Als iemand te laat komt bij een overleg, gaan we uitleggen waarom het zo belangrijk is dat we allemaal op tijd starten. We roepen 'kom op, blijf erbij'. Maar wat is de mentale stemming waarin mensen stevast te laat komen? Die stemming heeft vaak een stevigere aanpak nodig.

Als iemand zich niet aan de afspraken houdt, gaan we de afspraken steeds concreter maken, en roepen 'kom op, laat me niet vallen', maar we pakken de mindset van deze notoire 'afspraken-frustrato' niet aan.

Als iemand blijft steken in zijn ontwikkeling en in de ogen van de leidinggevendenden tegenvalt, zeggen ze 'kom op, je kunt het', zonder te bedenken dat er meer nodig is om in beweging te komen.

Dus managers, check altijd vanuit welke mentale stemming het gedrag van de medewerker wordt beïnvloed. Weet wanneer je je mensen moet coachen. En stop met kom-oppen.

Bron

Loehr, J. E. (1991). *The Mental Game*. New York: Penguin Books.

Mion, V. & Rietdijk, M. (2013). *Presteren met Pavlov. Laat mensen een stap extra zetten*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.

Dankwoord

Voor Eugenie, Sophieke, Lidewij, Lars en Veerle.

Allereerst wil ik mijn gezin bedanken voor de onvoorwaardelijke steun die ze me gaven bij het tot stand komen van One Minute Coaching als mijn missie in dit leven. Daarnaast dank ik Leo Smits, editor, voor de waardevolle kwinkslagen en de smeuge invalshoeken waarmee hij de teksten heeft gelardeerd.

Over de auteur

Victor Mion (1960) is trainer, coach, spreker en auteur op het gebied van mentale veerkracht in veranderende organisaties. Hij is grondlegger van het One Minute Coachen en oprichter en eigenaar van VM Corporation.

Mion heeft naast *One Minute Coaching* het boek *Presteren met Pavlov* gepubliceerd, dat hij samen met Marius Rietdijk schreef. In beide boeken staan het gedrag, de mentale veerkracht van mensen en het herkennen, erkennen en beïnvloeden van de mindset centraal.

Hij ontwikkelde de concepten 'Klare Taal' en '60 seconds to Impress' als afgeleiden van het One Minute Coachen. Concepten die uitermate geschikt zijn om de medewerker- en klanttevredenheid te verbeteren. VM Corporation verstrekt licenties aan klanten die met interne One Minute Coach®-trainers werken en daarmee veranderingen borgen. Zijn bedrijf werkt op dit moment met zo'n 400 klanten samen.

Mion studeerde aan de Haagse Academie voor Lichamelijke Opvoeding en werkte als docent bij de KNLTB en als tennistrainer met nationale en internationale toptennissers.