

VICTOR MION

**ONE MINUTE
COACHING
IMPACT IN**

**60
SECONDEN**

HERZIENE EDITIE

Boom

ONE MINUTE COACHING

Impact in 60 seconden

Tweede herziene editie

Victor Mion

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord door Tjerk Bogtstra	3
Voorwoord door Cees de Jong	5
Inleiding	9
One Minute Coaching van theorie naar praktijk	13
1 Wat kun je in 1 minuut bereiken?	33
2 Ben je doof of zo?	36
3 Timemanagement is mindmanagement (I)	38
4 Een hart onder de riem steken	41
5 De excuusmaker uit 'Jamare'	44
6 Het verhaal van de Belgische spookrijder	46
7 Top 10 meest gehoorde excuses om niet gecoacht te hoeven worden	49
8 De ongrijpbare medewerker	51
9 Geluk zit in een klein duwtje	54
10 Inspireren op de zeepkist	56
11 Timemanagement is mindmanagement (II)	59
12 Ongemotiveerde momenten	61
13 Motiveren is te leren	63
14 De 'kom op'-coach	65
15 Het is groen en het geniet van het hier-en-nu	67

16	Het is geel en sluipt door de gang	69
17	Het is rood en staat op het punt van ontploffen	71
18	Het is grijs en zit op het balkon	73
19	De jonge hond	75
20	Off-days bestaan niet – hooguit off-minutes!	78
21	Top 10 meest gehoorde excuses om niet te hoeven coachen	80
22	Het driftkikkertje en de gefrustreerde manager: 'Nu even niet!'	83
23	Kun jij goed op eieren lopen?	86
24	Als een boer die kiespijn heeft	89
25	Excuses, we vragen ernaar!	91
26	Heb je een minuutje?	93
27	Ik zie blinde vlekken	95
28	O, wat heb ik heerlijk gegeten, schat!	97
29	Don't try this at home	99
30	Het zwaard van Damocles	102
	Drie mentale tests	104
	Bronnen	109
	Dankwoord	110
	Over de auteur	111

Inleiding

Van tenniscourt naar werkvloer

Als tenniscoach van professionele tennissers, in de jaren negentig, was ik getraind om in heel korte tijd – zoals tijdens een time-out in de wedstrijd – de kern te raken en zo 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 respecteert, er een ‘klik’ is en een gemeenschappelijk doel. Dit alles komt dan tot uiting in korte, intense coachingsmomenten tijdens de wedstrijd. Vaak niet langer dan een minuut.

Na mijn entree in het bedrijfsleven (in 2000) heb ik me vanuit mijn sportachtergrond verbaasd over de diversiteit en de lengte van ‘coachingsgesprekken’ tussen leidinggevende en medewerker. Er werd naar mijn smaak veel te veel om de hete brij heen gedraaid, terwijl betrokkenen precies wisten waar de pijn zat. Ik realiseerde me dat dit de reden was dat voortgangs- of bilaterale gesprekken minimaal een uur of zelfs langer duurden. Ik kwam op het idee om wat

ik uit mijn sportverleden had geleerd te gebruiken in de omgeving waar ik werkte.

In 2008 ben ik gaan experimenteren met een aantal time-outtechnieken. Ik merkte dat 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. ‘Geboren’ leiders zijn op één hand te tellen, dus mindere goden moeten het doen met ellenglange cursussen, saaie seminars of dure deeltijdstudies. One Minute Coaching is een zeer praktische manier van leidinggeven. Iedereen kan de theorie in een kort tijdsbestek leren. En net als autorijden perfectioneer je One Minute Coaching door in de praktijk kilometers te maken. Het vergt lef om door trial-and-error en trial-and-success beter te worden.

Wat kun je van dit boek verwachten?

Dit boek is voor iedere leidinggevende die iedere dag weer bezig is met het motiveren van zijn medewerkers en zichzelf. Leidinggevendenden die steeds vaker online mensen trachten te activeren en regelmatig uit de tijd lopen om hun medewerkers in beweging te krijgen en te houden. En die nieuwsgierig en hongerig zijn naar andere invalshoeken.

Elke coachende leidinggevende in Nederland mag in dit boek minimaal vijf waardevolle tips verwachten die onmiddellijk toe te passen zijn in de praktijk.

Over deze herziene editie

Dertien jaar en vele duizenden trainingen later blijken de principes van One Minute Coaching voor veel leidinggevenden nog steeds praktisch toepasbaar. De mentale stemmingen in de vorm van de vier cirkels en de vier communicatietechnieken van het model zijn nog exact dezelfde. Wel is er – na zo'n kleine dertigduizend deelnemers aan deze sessies – meer variatie gekomen in het gebruik van de methode binnen afdelingen, teams, kleine en grote bedrijven. Ook bleek het online trainen en coachen door corona, vanwege de snelheid en kracht van deze methode, uiterst effectief. Vooral de fases van gedragsverandering zijn in deze uitgave explicieter beschreven en de effectieve wijze waarop One Minute Coaching op die fases inspeelt, is verbeterd. One Minute Coaching biedt je nu nog meer mogelijkheden om in korte tijd bewuste interventies te gebruiken en zo de ander met steeds meer gemak te motiveren.

De oorspronkelijke opzet van het boek is hetzelfde gebleven. Deze bestaat nog steeds uit dertig op zichzelf staande praktijkverhalen die – in een leestijd van gemiddeld een minuut per verhaal – je inzicht geven in hoe One Minute Coaching in korte tijd haar doel treft. Lees de verhalen gerust door elkaar en leg dan na een paar verhalen het boek naast bad of bed om de informatie als 'food for thought' om

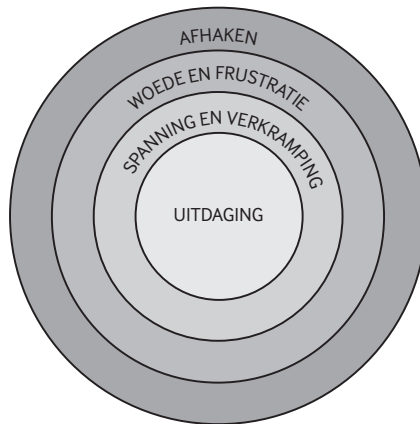
te zetten tot een – net iets – andere benadering van je eigen
bestaande situatie.

Veel leesplezier!

Victor Mion

Waalwijk, juni 2021

One Minute Coaching van theorie naar praktijk



FIGUUR 1.1 Mentale stemmingen

Jaren geleden maakte ik, in mijn rol als tenniscoach, voor het eerst kennis met het model over ‘mentale stemmingen’ in figuur 1.1. 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 één oogopslag concreet en tastbaar

te maken. Vanaf dat moment ben ik de dynamiek van deze stemmingen tijdens wedstrijden gaan herkennen, waardeer en beïnvloeden. Als tenniscoach van professionele tennisers hoef je tenslotte niet te vertellen hoe ze het racket vast moeten houden. Wél 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. In 2008 heb ik dit model naar mijn praktijksituaties in het bedrijfsleven vertaald en ben ik leidinggevend gaan trainen op deze methode.

Hoe ontstaan mentale stemmingen als je weet dat je die altijd zelf bepaalt?

Er zijn vier soorten mentale stemmingen die van belang zijn voor One Minute Coaching. Ze zijn weergegeven in figuur 1.1. Van binnen naar buiten: uitdaging (groen), spanning en verkramping (geel), woede en frustratie (rood) en afhaken (grijs).

Het uitgangspunt van dit model is dat je je mentale stemming of gemoedstoestand altijd – onder alle omstandigheden – wel degelijk zelf bepaalt. Hoe logisch dit wellicht ook klinkt, je gemoedstoestanden lijken in het moment vaak een gevolg van de omstandigheden en juist niet iets wat je zelf bepaalt.

Je mindset werkt het effectiefst als je uitgedaagd bent. Als je je uitgedaagd voelt door het doel of de taak van dat moment ben je gefocust, met je aandacht in het hier-en-nu en geniet je zelfs van dat moment, terwijl je niet zeker bent

of het goed gaat aflopen. In deze stemming ben je in actie en ga je volledig op in je taak. Je merkt het vooral aan de tijd die op zulke momenten ‘voorbij vliegt’.

Elke mentale stemming heeft voor- en nadelen. De kunst is daar voldoende gebruik van te maken. Het voordeel van de uitdaging is dat je snel beter wordt in datgene wat je op dat moment doet. Het nadeel is dat je met je aandacht ‘verdwijnt’ in het moment en het overzicht kunt verliezen als je er langere tijd ‘in’ zit.

Spanning en verkramping ontstaan als je tijdens het proces te veel met het resultaat bezig bent. Je bent in deze stemming gefixeerd op de uitkomst van je eigen handelen en druk bezig met slagen of falen. Je gedachten zijn niet in het ‘hier-en-nu’, omdat je vooral in beslag genomen bent door de uitkomst. In deze stemming twijfel je over ‘hoe je bij de ander overkomt’, over het resultaat van je actie, over de beoordeling en ‘wat de ander van jouw prestatie vindt’. In deze stemming is het alsof je je eigen tegenstander bent, tijdens een belangrijke sportwedstrijd.

Deze mentale stemming biedt, anders dan die doet vermoeden, veel mogelijkheden. Het is namelijk een signaal dat je erg graag succes wilt én buiten je comfortzone aan het bewegen bent. Je bent nieuwe ervaringen aan het opdoen, terwijl je op het punt staat om te falen. Niet iets waar veel mensen wildenthousiast over worden, maar het is dé kans om te leren.

Tijdens de coronacrisis kwamen veel ondernemers in de horeca- en evenementenbranche in deze stemming

terecht. Door deze stemming te 'omarmen', wist een aantal van hen te innoveren of al hun tijd en energie te steken in een succesvolle omscholing.

Woede en frustratie ontstaan vanuit je verwachtingspatroon over eerlijkheid en rechtvaardigheid. Deze stemming geeft je het gevoel dat je onrecht aangedaan wordt door iemand of iets buiten jezelf. Je voelt je gedwarsboemd in het bereiken van je doelen door een handelswijze van de ander die jouw normen en waarden overschrijdt. Omdat je dit niet had verwacht, zijn woede en frustratie van jouw kant het gevolg.

Ook deze gemoedstoestand heeft voordelen. Als je deze stemming ten goede wilt keren, maak dan gebruik van de enorme energie die frustratie creëert en zet deze om in getergdheid door je energie te richten op zaken waar je direct invloed op kunt uitoefenen.

Sporters die zich ergeren aan inschattingfouten van de scheidsrechter presteren minder, omdat ze op dat moment niet meer met de wedstrijd bezig zijn, maar meer met de fouten van de scheidsrechter. Als sporters deze energie omzetten in hun sportieve revanche, maken ze effectief gebruik van deze stemming.

Afhaken ontstaat als je niet meer betrokken bent bij je doel of taak, terwijl je ermee bezig bent! Je voelt je op dat moment een buitenstaander bij je eigen acties. Met afhaken zet je jezelf buitenspel. Je neemt afstand van de taak en de situa-

tie waarbij je – wellicht net daarvoor – veel passie en betrokkenheid voelde. Deze stemming kan, net als iedere andere stemming, voor even zijn of voor langere tijd. Een afhaakmoment wordt gebruikt bij een dreigend gezichtsverlies en is hoorbaar aan teksten als ‘het is maar een spelletje’. In de afhaakmodus schamper je met cynisme of scepsis over je eigen prestatie of die van de ander.

Deze stemming heeft, mits goed getimed, zeker ook een goede kant. Als je deze stemming kiest, neem je afstand van de situatie; daarnaast biedt ze je persoonlijke bescherming. Door de blik af te wenden, geef je jezelf de kans positief te reflecteren op wat er gebeurt en gebeurd is, en kunnen er nieuwe inzichten ontstaan.

Een time-out in de sport is zo'n reflectiemoment. Even op een afstand kijken naar wat er is gebeurd en wat er gaat gebeuren. Dit kan zeer effectief zijn, omdat spelers letterlijk opladen voor het vervolg van de wedstrijd.

En de andere kant van afhaken: tijdens de coronacrisis verlangden veel mensen naar 'een betere tijd'. Een vorm van afhaken die juist veel energie kost.

De dynamiek van mentale stemmingen

Er is geen vaste volgorde in de dynamiek tussen de vier mentale stemmingen – een dynamiek die bij sommige mensen overigens te vergelijken is met die van een achtbaan. Afhakers kunnen met één opmerking uitgedaagd worden en uitgedaagde mensen kunnen in een split second volledig afha-

ken. Van dit principe maakt de sportcoach in zijn time-out gebruik. Hij is getraind om de mentale stemming in korte tijd te helpen veranderen. Dit kan alleen door de ander te spiegelen op de keuze in zijn stemming. Een sportcoach weet de juiste snaar te raken, zonder dat dit ten koste gaat van de relatie of de persoon.

Dankzij mijn ervaringen in het bedrijfsleven realiseerde ik mij dat deze wijze van coachen niet alleen voor sportmomenten geldt. Ook de coachende leidinggevendenden en hun medewerkers kennen deze stemmingswisselingen maar al te goed en zouden korte momenten met One Minute Coaching ten volle kunnen benutten. Uiteraard alleen als de ander zich coachable opstelt.

One Minute Coaching is geen rocket science

De vier communicatietechnieken van One Minute Coaching

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

- 1 **Complimenteren** is het benoemen van de persoonlijke kwaliteiten van de ander. Bijvoorbeeld: ‘Wat ik sterk vind van jou, is jouw accuratesse. Daarmee pak je praktisch

elke job foutloos op.' Dit lijkt zo simpel – en toch zijn we geneigd vooral de goede resultaten van de ander te complimenteren en niet de persoonlijke kwaliteiten die daaraan ten grondslag liggen.

- 2 **Inspireren** is naar de toekomst toe het vertrouwen en het geloof in het kunnen van de ander uitspreken: 'Stel, we zijn twee maanden verder. Dan zie ik dat we als team kortere lijnen hebben met elkaar en sneller inspelen op de problemen die op ons afkomen.' In je schets van de toekomst visualiseer je de omstandigheden van dat moment. Dit vereist enig lef, want je weet nooit voor honderd procent zeker dat het ook gaat lukken. Voor een coachend leidinggevende is het geloof in de mogelijkheden van de ander de basis.
- 3 **Confronteren** is de ander een spiegel voorhouden; altijd met een positieve intentie. 'Heb je in de gaten dat je de verantwoordelijkheid van dit onderwerp buiten jezelf legt?' Het is een constatering waarmee je aan de ander teruggeeft wat je opmerkt. Andere zinnen die confronterend zijn, beginnen met: 'Ik merk dat ...' Of: 'Ik zie dat ...' Of: 'Ik hoor je zeggen dat ...' De confrontatie houdt de ander een spiegel voor en verhoogt de bewustwording van het gedrag van dat moment. Het is niet bedoeld om de ander te kwetsen, wat vaak wordt gedacht.
- 4 **Provoceren** is de ander uitdagen. De ander uit de tent lokken. Vaak gebeurt dit met humor of met een tegenstrijdige opmerking. Zo kun je een ambitieus iemand in zijn uitdaging coachen door te zeggen: 'Dit gaat jou niet lukken, denk ik.' En dat zeg je met een figuurlijke knip-oog, omdat je weet dat de ander het echt wel kan, hoe dan ook.

Met One Minute Coaching stel je geen vragen. Hooguit retorische. Je blijft uit de inhoud en je wilt niet weten wat de oorzaak van de minder effectieve mindset is. Deze vorm van coaching is vooral bedoeld om de ander intrinsiek te motiveren de taak uit zichzelf op te pakken.

Hoe deze technieken verder werken, lees je in dit boek. Besef dat je als leidinggevende het meest effectief coacht vanuit je eigen uitdaging (de binnenste cirkel in figuur 1.1) met als intentie de ander in beweging te brengen of te houden, door de gemoedstoestand van de ander te prikkelen.

Respecteer de persoon en prikkel het gedrag

One Minute Coaching is met enige oefening door iedereen te leren. Zolang je de ander met al zijn minimaal vijftig kwaliteiten respecteert, kun je het namelijk niet fout of slecht doen. Door met een positieve intentie in te tunen op de persoon en het gedrag te triggeren zou er zomaar eens een gedragsverandering kunnen ontstaan. Probeer het maar. One Minute Coaching is immers geen rocket science!

Is One Minute Coaching werkelijk in 1 minuut gepiept?

Er zijn drie fases waarin One Minute Coaching in 1 minuut per keer gedragsverandering nastreeft. Dat zijn de activeeringsfase, de veranderfase en de borgingsfase. Fases waarin de ander 'one minute at a time' de tijd heeft om te veranderen van het huidige gedrag naar het gewenste gedrag.

HOOFDSTUK 2

Ben je doof of zo?

Activeringsfase

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

36

‘Vroeger maakte ik mijn personeel vaak uit voor Oost-Indisch doof. En bijna altijd ging dat 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 ...

En 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” – dat soort ontluisterende teksten.

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”. 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 een 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 met een big smile 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.’