

MARIETA KOOPMANS



PROFESSIELEEL LEIDERSCHAP

COACHEND LEIDERSCHAP

Inleiding

Coachend leiderschap is in. In veel organisaties is performancemanagement ingevoerd en wordt coachen de stijl van leidinggeven, gericht op het ontwikkelen van medewerkers naar grotere zelfstandigheid.

Coachen vraagt van u als leidinggevende dat u van grondhouding verandert, *command and control* zal plaatsmaken voor ontwikkelen van mensen. Er wordt van u verwacht dat u het potentieel van uw medewerkers vrijmaakt en het beste uit hen haalt. Uiteraard komt dat ook ten goede aan de organisatie.

In mijn werk als trainer ervaar ik dat het voor leidinggevendenden moeilijk is om de rol van coachend leidinggevende op zich te nemen. Ze hebben vaak het idee dat ze alles moeten weten, alle problemen van hun medewerkers moeten kunnen oplossen en zijn gewend om dat ook te doen. Ze vinden het lastig om te delegeren, omdat ze dan de controle kwijt denken te raken en erger nog, dat ze worden aangesproken op de fouten die hun medewerkers maken. Ze denken dat ze iedereen op dezelfde manier moeten behandelen en aansturen, terwijl iedere medewerker anders in elkaar zit en vaak ook op een andere manier wordt uitgedaagd om zich te ontwikkelen. Concrete en heldere afspraken maken met commitment van de ander is ook een thema dat voor veel problemen zorgt in de dagelijkse praktijk.

Coachend leiderschap is bedoeld om u bij uw professionaliseringsproces te ondersteunen. Niet om te zeggen hoe het moet, maar om u te laten nadenken over hoe u uw medewerkers stuurt en coacht en hoe u daar nog verbetering in kunt aanbrengen.

Hoofdstuk gaat over aspecten van communicatie. Wat is waarneming en hoe wordt uw waarneming ingekleurd door uzelf? Het gaat over taal en lichaamstaal, over metaprogramma's die invloed hebben op uw gedrag en tot slot over aandachtspunten voor effectieve gesprekken. Goed kunnen waarnemen en communiceren is de basis voor het coachen van uw medewerkers.

In hoofdstuk 1 besteden we aandacht aan de communicatieve vaardigheid feedback geven en ontvangen, die nodig is om uw medewerkers bij te sturen, te complimenteren en zo nodig te berispen.

Hoofdstuk 2 gaat over coachen in het algemeen. Wat is coachen, welke grondhouding hoort daarbij? Verder gaat het over situationeel leiderschap als manier om medewerkers te ontwikkelen naar zelfstandigheid en over delegeren.

In hoofdstuk 3 bespreken we de verschillende interventiestijlen van coachen, met gespreksfragmenten om u te laten zien dat er een grote variatie is in het voeren van gesprekken met uw medewerkers en dat het belangrijk is om daar waar nodig van stijl te veranderen om meer resultaat te krijgen.

Performancemanagement wordt in hoofdstuk 4 behandeld, de combinatie van resultaatgericht management en competentie management. Deze managementstijl hoort bij coachend leiderschap, omdat die gericht is op het bereiken van resultaten en het ontwikkelen van medewerkers.

In hoofdstuk 5 gaan we in op de verschillende gesprekken die horen bij de coachingscyclus: het jaarplangesprek, voortgangs- of functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek en nog een aantal gesprekken die u nodig zou kunnen hebben bij het begeleiden van uw medewerkers.

Tot slot schenken we in hoofdstuk 6 aandacht aan een specifieke taak van leidinggevend, namelijk het begeleiden van medewerkers bij verzuim en reïntegratie.

We wensen u veel leesplezier en hopen dat dit boek bijdraagt aan uw persoonlijke ontwikkeling als coachend leidinggevende.

1

Aspecten van communicatie

Van u als leidinggevende wordt verwacht dat u regelmatig met uw medewerkers gesprekken voert. Soms hebben deze gesprekken een formeel karakter, maar vaak vinden ze terloops plaats. Hoe de gesprekken verlopen, is afhankelijk van de personen en de manier waarop zij met elkaar omgaan. De een praat heel gemakkelijk over koetjes en kalfjes en heeft binnen twee minuten een gezellig gesprek, de ander kan met gemak zeer lange tijd een luisterend oor bieden aan diverse dagelijkse problemen. Iedereen vindt dat wat hij doet logisch en vanzelfsprekend is. Wanneer u bijvoorbeeld van uzelf vindt dat u een meer introvert karakter hebt, vindt u het ook logisch dat u niet uitbundig reageert. Wij hanteren allen bepaalde vooronderstellingen, waardoor gedrag voor onszelf vanzelfsprekend wordt. Ieder heeft zijn eigen logica en trekt zijn eigen conclusies: denkwijzen, vooronderstellingen en vanzelfsprekendheden bepalen voor een groot deel ons gedrag. Voor een deel zijn die vooronderstellingen terug te voeren op opvoeding, voor een deel ook op persoonlijke ervaringen en leerprocessen. Wij hebben onszelf – veelal onbewust – ideeën aangeleerd, waardoor we ongemerkt ook ons gedragsrepertoire beperken. U kunt uzelf technieken aanleren om uw communicatieve mogelijkheden te vergroten, maar als u werkelijk uw gedragsrepertoire uit wilt breiden, is het belangrijk om ook uw eigen logica, uitgangspunten en vooronderstellingen te onderzoeken die uw gedrag en reacties vanzelfsprekend maken.

Waarneming

Onze manier van reageren wordt onder andere beïnvloed door het vertrouwen dat we hebben in onze eigen waarneming. Over het algemeen hebben we, meestal onbewust, het idee dat:

- wat we waarnemen een betrouwbare, objectieve weergave is van wat er speelt in onze omgeving.
- we de wereld dus met zekerheid kunnen kennen. De dingen zijn zoals ze zijn en wij zien ze zoals ze zijn.
- we anderen dus met zekerheid tegemoet kunnen treden, want we zijn niet gek!

Wat we zien, wordt bepaald door het standpunt van waaruit we zaken bekijken. Een directeur ziet zijn organisatie anders dan een portier die ziet. We kunnen nooit met zekerheid zeggen of datgene wat we zien ‘echt’ is of enkel ‘tussen onze oren’ zit.

We moeten dus duidelijk onderscheid maken tussen waarneming en interpretatie, tussen wat we daadwerkelijk zien en hoe we dat interpreteren, en welke betekenis we daaraan geven.

Waarneming heeft de volgende kenmerken:

- *Waarneming is beperkt.* We nemen waar met onze zintuigen, maar we zien, horen of voelen nooit alles. We hebben slechts beperkte zintuigen bijvoorbeeld in vergelijking met dieren (ruiken), maar ook voorbeelden van optische illusies maken dat duidelijk.
- *Waarneming is selectief.* We zien datgene wat we willen zien en waarop we vanuit onze achtergrond zijn voorbereid. Ervaringen hebben hun sporen nagelaten en oefenen hun invloed uit. Wij leren van ervaringen en dat leervermogen maakt ons minder onbevangen en meer voorgeprogrammeerd. Waarnemingen worden daardoor nooit blanco gedaan, maar op specifieke wijze gericht; er vindt een voortdurende kleuring, afweging en selectie plaats. Daarmee structureren wij op actieve wijze onze ervaringen (actief is overigens niet hetzelfde als bewust).
- *Waarneming is stabiel.* We beschikken dankzij de taal over begrippen die structuur brengen in onze waarneming. We weten wat een bal of computer is en hoe die eruitzien. Daardoor ontstaat een geordende, stabiele wereld. Zonder die stabiliteit zou ons bestaan een chaotisch en onvoorspelbaar karakter hebben, omdat iedere situatie nieuw zou zijn.
- *Waarnemingen vormen een betekenisvol geheel.* Door de samenhang met vroegere ervaringen en gebeurtenissen, herkennen wij dingen en kunnen wij ze een plaats geven in ons denken en doen. Als dat niet zo zou zijn, zouden alle verschijnselen los van elkaar bestaan en zou er geen samenhang zijn. Alles zou een verrassing zijn en niets meer zou als vertrouwd overkomen. Door het bekende en vertrouwde kunnen wij een houding bepalen ten opzichte van de gebeurtenissen waarin wij zijn opgenomen.

Een objectieve waarnemer bestaat dus niet. Wij spelen een actieve rol in datgene wat op ons afkomt. Waarnemingen die we doen, komen altijd binnen via een filter: het persoonlijk referentiekader dat is gebaseerd op normen en waarden, vroegere ervaringen, kennis, inzicht en belangen. Daardoor kennen we betekenis toe aan datgene wat we zien of horen. Bovendien zijn we snel geneigd aan deze interpretatie een lading, of een waarde toe te kennen, positief of negatief. Dit proces van waarnemen, interpreteren en beoordelen bepaalt onze reactie.

Het waarnemen van andere personen

Wat geldt voor het waarnemen van objecten geldt ook voor het waarnemen van personen. Alleen zijn daarbij nog enkele bijzondere invloeden in het spel. Het meest bijzonder van sociale waarneming is het feit dat wij als waarnemers niet stil blijven staan bij uiterlijke gedragskenmerken van de ander, maar steeds vanuit die kenmerken zoeken naar een verklaring voor het gedrag van de ander. Vanuit ons waarnemingsproces hebben we altijd een mening, oordeel of opvatting. Hiermee zoeken we naar oorzaken en verklaringen voor gedrag van anderen. Meestal vinden we die in bedoelingen, motieven of persoonskenmerken van de ander. Het merkwaardige daarbij is dat wij motieven, intenties en persoonlijkheidskenmerken niet direct kunnen zien en er toch heel snel uitspraken over doen. Wij leiden innerlijke toestanden ‘gemakkelijk’ af uit het uiterlijk waarneembare gedrag van anderen (uiteraard vanuit onze vooronderstellingen en selectiviteit). Gedrag en communicatie met anderen wordt sterk bepaald door de manier waarop wij anderen waarnemen en die waarneming is subjectief.

Het waarnemen van uzelf

Alles wat hiervoor is gezegd, is ook van toepassing op de manier waarop u uzelf waarneemt. Wij ervaren onszelf als een (redelijk) stabiele eenheid met een behoorlijke mate van duurzaamheid. De ervaringen die we opdoen, leren ons iets over onszelf, en zorgen ervoor dat er langzamerhand een beeld ontstaat over wie we zijn. Wat we zien en doen bij waarneming van anderen, is echter – veelal onbewust – anders dan wat we doen ten opzichte van onszelf. Waar we geneigd zijn gedrag van anderen toe te schrijven aan de werking van innerlijke factoren bij die ander (persoonskenmerken, motieven, gevoelens, enzovoort), hebben we bij de beoordeling van ons eigen gedrag eerder de neiging om de oorzaak buiten onszelf te zoeken. Deze eigenaardigheid werpt een heel bijzonder licht op de gedachte dat mensen nauwkeurig zouden kunnen waarnemen!

Als we kijken naar de kenmerken van waarneming en de wijze waarop wij anderen en onszelf waarnemen, dan kunnen we stellen dat reacties op zaken die gebeuren meer zeggen over de persoon die reageert dan over de gebeurtenis waarop gereageerd wordt.

Aan die stelling kunnen een aantal conclusies worden verbonden:

- Een ander is niet de oorzaak van mijn emoties en reacties.
- Een ander is dus ook nooit verantwoordelijk voor mijn emoties: dat ben ikzelf.
- Als ik mijn reacties wil begrijpen, moet ik inzicht krijgen in mijn eigen manier van denken.
- Als ik anderen duidelijk wil maken waarom ik zo reageer, zal ik hen ook uit moeten leggen hoe ik denk en wat ik belangrijk vind.
- Als ik mijn reacties wil veranderen, kan ik dat alleen maar doen door mijn manier van denken te veranderen.

Sta een moment stil bij deze conclusies en bezin u op de betekenis hiervan in uw dagelijks leven. Wat zou er voor u veranderen als u die conclusies onderschrijft?

Processen die waarneming kleuren

Hiervoor is al een aantal factoren genoemd die onze waarneming kleuren. In het gunstigste geval zorgen die interne processen ervoor dat aan onze waarneming de juiste betekenis wordt gegeven. In het ongunstigste geval kunnen deze processen de werkelijkheid beperken, vertekenen of verdraaien. Naast selectie, eerdere ervaringen, opvoeding, culturele achtergrond en de sociale rol die de waarneming filteren, zijn de volgende processen van invloed:

Projectie

Dit is het onbewust en met grote zekerheid toeschrijven van uw eigen eigenschappen en motieven aan anderen. Wat binnen ons is, plaatsen we buiten. Iemand die bijvoorbeeld erg nerveus is, vindt zijn collega's al snel gespannen. De zekerheid waarmee uitlatingen over anderen gedaan worden, maakt het voor anderen bijna onmogelijk zich echt 'gezien' te voelen.

Veel voorkomende projecties:

- Hij is niet te vertrouwen.
- Dat doet u om mij een hak te zetten.
- U wilt alleen maar uw zin doordrijven.
- Ze vinden het niet erg om te wachten.
- Hij is boos, want hij zei niets tegen me.

- Ik weet zeker dat hij een machtsspelletje speelt.
- Het interesseert u niet hoe ik me voel.

Persoonlijke norm

We hebben de neiging het gedrag van anderen te vergelijken met hoe we het zelf zouden doen, om het eigen gedrag als norm te nemen. Dat bepaalt vaak wat we goed en minder goed zullen vinden, maar kan tegelijkertijd de werkelijkheid vertekenen, doordat we dingen niet in het juiste perspectief kunnen plaatsen. Als u zelf hard werkt, zult u al gauw iemand die gewoon werkt lui vinden.

Vooroordelen

Vooroordelen worden door gevoelens en vroegere ervaringen ingegeven. Het is duidelijk dat ze een rationeel oordeel verhinderen. Iedereen heeft vooroordelen, het is algemeen menselijk. Wij hebben dus de taak onze eigen vooroordelen op te sporen en ze kritisch te onderzoeken. Veel vooroordelen zijn gebaseerd op uiterlijkheden en ongegronde of voorbarige opvattingen:

- Heeft rood haar, en is dus lastig.
- Komt uit het Noorden, is dus stug.
- Hij was docent, zal autoritair zijn.
- Iemand die u een slap handje geeft, kunt u niet vertrouwen.
- Mensen zonder gerichte hobby's zijn niet doelgericht.

Stereotyperingen

Door dit psychologisch mechanisme scheert u hele groepen over één kam, door iedereen die tot die groep behoort vaste eigenschappen of kenmerken toe te schrijven:

- Engelsen zijn saai en houden zich afzijdig.
- Tandartsen werken uitsluitend om rijk te worden.

Het denken in stereotypen bestendigt bestaande machtsverhoudingen en beperkt daardoor de bijdrage van anderen.

Halo- (en horn-) effect

Dit mechanisme laat één goede (of minder goede) eigenschap of indruk uitstralen naar een positieve (of negatieve) totaalbeoordeling. Voorbeelden:

- Eens een dief, altijd een dief.
- Hij speelt accordeon, dus hij zal verder ook wel een gezellig mens zijn.

Completering

Completering vindt plaats wanneer we leemtes opvullen of het onbekende in voor ons herkenbare categorieën indelen. Als u zich niet bewust bent van de

vertekenende werking van onvoldoende informatie, loopt u het gevaar in een voor u bekende richting te interpreteren ('weer zo'n stuk ongeduld').

Eerste indrukken

Ook eerste indrukken kleuren onze waarneming. Argumenten die het eerst worden genoemd, geven vaak de doorslag boven argumenten die later naar voren komen. Aan de neiging om op de eerste indruk af te gaan, kan vrijwel niemand ontkomen. Het is dus belangrijk dat u zich hiervan bewust bent.

Emoties

Emoties kunnen onze waarneming sterk beïnvloeden. Hoe sterker wij bevangen zijn, des te groter is de vervorming van wat we waarnemen. Wanneer u zich bijvoorbeeld sterk met iemand identificeert (een leermeester, een sportman) neemt u vooral positieve informatie op. Hoort u dan iets negatiefs over hem of haar, dan kunt u dat (haast) niet geloven. Bij het nemen van besluiten moeten we dus in gedachten houden dat als onze gevoelens er sterk bij betrokken zijn, onze waarneming van de situatie al gauw onzuiver en vervormd wordt.

Groepsdruk

Groepsdruk speelt een belangrijke rol bij het vervormen van onze waarnemingen. Mensen omringen zich bovendien bij voorkeur met anderen die eenzelfde mening hebben. Hoewel het plezierig kan zijn met gelijkgestemden om te gaan, kan 'het altijd samen eens zijn' in werksituaties de creativiteit schaden (groupthink). Bedrijfsblindheid en een sfeer waarin afwijkende meningen niet worden getolereerd, heeft voor mensen en organisaties funeste gevolgen.

Criteria voor het beoordelen van uw waarneming

Hoe komt u er nu achter of uw waarneming sterk vertekend is of niet? Of u het over uzelf hebt en wat zich tussen uw oren afspeelt, of dat u het hebt over de ander?

U kunt een aantal criteria hanteren om uw waarneming te toetsen:

- De mate waarin verschillende waarnemers tot gelijke uitspraken komen (= mate van consensus).
- De mate waarin een uitspraak past in het patroon van eerder door dezelfde persoon gedane uitspraken (= de mate van consistentie).
- De breedte van situaties waarin iemand soortgelijk gedrag heeft vertoond of soortgelijke uitspraken heeft gedaan (= mate van onderscheid).