

NO Yvette Konjanaan
& Marielle Rumph
NONSENSE
COACHING
DE BASICS

**ZO VOER JE GESPREKKEN MET
EEN ÉCHT COACHENDE MINDSET**

Yvette Konjanan & Marielle Rumph

No-nonsense coaching de basics

Zo voer je gesprekken met
een écht coachende mindset

Boom

Inhoud

	Waarom dit boek?	7
	Voor wie is dit boek?	9
	Wat kun je verwachten?	9
1	Over regie en veranderen	13
1.1	Het Regiemodel: het model voor eigen verantwoordelijkheid	13
1.2	Echt veranderen is moeilijk	25
2	Basis voor gesprekken vanuit een coachende mindset	29
2.1	Het Maturemodel: coachen vanuit gelijkwaardigheid	30
2.2	Reflecteren met het Maturemodel	37
2.3	Empathie	38
2.4	Luisteren	41
2.5	Goede vragen	43
2.6	Eerlijk bespreken: zeggen wat je ziet, denkt en voelt	45
2.7	Contracteren	51
2.8	Terug naar het Regiemodel	52
3	De coachstructuur	55
3.1	Coachende gesprekken	55
3.2	De structuur van een coachend gesprek	61
3.3	Valkuilen per stap in het coachend gesprek	66
3.4	Een mini- en eenvoudig coachend gesprek	69
3.5	Tot slot	71

4	Inzichtgevende oefeningen	73
4.1	Werken met het Regiemodel	74
4.2	Waardenoefening	76
4.3	Oefening Maturemodel	77
4.4	Oefening Drie posities	79
4.5	Dilemma-oefening	82
4.6	Werken met de Eisenhower-matrix	85
4.7	Acceptatieoefeningen	87
4.8	Gesprekken oefenen	89
4.9	Tot slot	103
5	Veelvoorkomende thema's op de werkvloer	105
5.1	Discipline en timemanagement	106
5.2	Assertiviteit	108
5.3	Perfectionisme	111
5.4	Profileren en zichtbaarheid	114
5.5	Werk-privébalans	116
5.6	Gedoe met een ander	118
5.7	Tot slot	120
6	De interne coach	123
6.1	Het intakegesprek	124
6.2	Het driegesprek	126
6.3	Vijf herkenbare valkuilen (en hoe je er weer uit komt)	129
6.4	Als de ander niet op jou lijkt	133
6.5	Ethiek	137
6.6	Reflectie en groei	139
	Dankwoord	141

Waarom dit boek?

Coaching is hot. Je struikelt over de boeken, opleidingen en methodieken. Toch is het meeste geschreven en ontwikkeld voor coaches met een eigen praktijk: professionals die mensen begeleiden van buitenaf, met alle tijd, ruimte en afstand tot de coachee en diens werkplek.

Maar wij geloven: iedereen kan coachende gesprekken voeren. Echt!

Een coachend gesprek is simpelweg een gesprek waarmee je iemand verder helpt met zijn vraag én daarbij de verantwoordelijkheid laat waar die hoort: bij de ander. Je helpt de ander om zelf tot inzichten en oplossingen te komen – niet door het over te nemen, maar door te begeleiden. Punt.

We kennen ze allemaal. Die mensen die al halverwege jouw eerste zin beginnen te knikken. Die je verhaal afronden nog voordat jij adem hebt gehaald. Die – met de beste bedoelingen – beginnen met: ‘Weet je wat jij moet doen?’

En voordat je ‘nee’ kunt zeggen, vallen de tips, adviezen en goedbedoelde levenslessen als confetti over je heen. Die confetti is helemaal niet feestelijk. Want vanbinnen weet je: ze luisteren niet naar jou. Ze luisteren naar zichzelf, via jou.

Hoe vaak krijg je zelf geen tips en adviezen – niet alleen van je baas of collega, maar ook van je beste vriend of een familielid? Waarbij je vanbinnen denkt: *sodemieter op*, ik zit helemaal niet te wachten op je goedbedoelde adviezen? Luister nou gewoon even. Stel eens een vraag. Dat is het enige waar ik nu behoefte aan heb.

Wij hebben het ook gedaan. Vaak zelfs. Want ‘helpen’ is heerlijk. Het geeft je een lekker gevoel van nut, controle en zelfs een tikkie superioriteit. Je bent tenslotte toch een beetje de ‘held’ wanneer je de ander hebt gered. Tot we ons realiseerden: *dat is geen helpen. Dat is bemoeien in een coachjas.*

Als je mensen echt verder op weg wilt helpen, vraagt dat een andere mindset. Het vraagt iets anders van je tijdens een gesprek. Iets radicaal simpels: je eigen ego even op het bankje zetten. Niet invullen. Niet scoren. Niet het spel overnemen. Maar langs de lijn staan en de ander zijn of haar eigen wedstrijd laten spelen. Aanmoedigen. Meedenken. Vragen stellen die de ander wakker maken. Benoemen wat je ziet en écht luisteren. Zonder bijbedoeling. Dat noemen wij de coachende mindset. Een mindset waarbij je in je hoofd echt kunt besluiten: ik luister naar jou, ik ben bereid om met je mee te denken, ik ga eerst eens checken: wat zou je van mij willen, wat vind je fijn, wat heb je van mij nodig? Zonder eigenbelang, je eigen ervaringen en je goedbedoelde adviezen.

Een coachende mindset is geen kunstje. Het is een keuze. Een manier van kijken. Van aanwezig zijn. Van contact maken, zonder het over te nemen. En geloof ons: het is verfrissend. Voor jezelf én voor de ander.

Dus leg je tips even op het nachtkastje en lees dit boek. Laat je adviesdrang een uurtje uit. En duik met ons in een andere manier van helpen – die eigenlijk veel meer oplevert. Voor iedereen.

Wij, Marielle en Yvette, hebben bij het schrijven van dit boek onze krachten gebundeld. Onze jarenlange ervaring als (interne) coaches én als opleiders van coaches bij NONONS vormen de basis voor alles wat je in dit boek leest. We weten hoe het is om coachende gesprekken te voeren naast je ‘gewone’ werk, we kennen de valkuilen, en ja: we zijn zelf ook regelmatig in valkuilen gestapt. Alles wat we delen, komt voort uit de praktijk. Geen theorie om de theorie, maar tools, voorbeelden en inzichten die je morgen al kunt inzetten.

Voor wie is dit boek?

Voor iedereen die anderen écht verder wil helpen. Oorspronkelijk schreven we dit boek met de interne coach en de werkvloer in gedachten: HR-professionals, leidinggevendenden, collega's, mentoren, trainers en stagebegeleiders. Maar al snel beseften we: het voeren van gesprekken met een coachende mindset is waardevol voor iedereen.

Of het nu gaat over een ander verder helpen, gesprekken voeren over ontwikkeling, door groei of functioneren, of collega's en medewerkers motiveren om stappen te zetten richting een specifiek doel – dit boek is voor jou. En ja, zelfs in vriendschappen ontstaan verrassend mooie gesprekken als je met een coachende blik luistert.

Wat kun je verwachten?

We nemen je mee langs de basis van coaching:

- Hoe voer je een goed gesprek?
- Hoe stel je scherpe, helpende vragen?
- Hoe werk je doelgericht, zonder te duwen?

Je leert over veelvoorkomende thema's in organisaties, hoe je die herkent en hoe je ermee werkt. En we leren je hoe jij stevig blijft staan, ook als een gesprek even schuurt.

Coachen is een kwestie van doen. Ook wij zijn door schade en schande wijzer geworden. Daarom delen we in dit boek naast de nodige theorie veel mogelijke valkuilen met je. Dat doen we no-nonsense en praktisch, zonder moeilijke modellen of wollige taal. Alles wat we je aanreiken, is meteen inzetbaar in de praktijk.

Wat dit boek níét is:

- Een theoretisch naslagwerk.

- Een stappenplan voor perfecte gesprekken.
- Een wondermiddel.

Wat dit boek wél is:

- Een praktische gids voor échte gesprekken.
- Een eerlijk en herkenbaar boek over coachend contact.
- Een steuntje in je rug als je het even niet weet.

We starten in hoofdstuk 1 met het Regiemodel. Voordat je een coachend gesprek wilt voeren, is het belangrijk dat je weet hoe wij kijken naar regie. Wat is regie nemen eigenlijk? Hoe werkt dat, en hoe kun je de ander helpen om zelf regie te pakken? Aan de hand van het Regiemodel leggen we uit waarom veranderen zo ontzettend moeilijk is, met alle redenen om je niet te laten verleiden tot eigen tips en oplossingen.

In hoofdstuk 2 nemen we je mee in verschillende vaardigheden die je nodig hebt om een coachende mindset in te zetten. Je leert over het Maturemodel, een theorie over volwassen communicatie en samenwerken. We laten je zien waarom empathie, luisteren en eerlijkheid essentieel zijn in elk coachend gesprek. Want pas als je snapt hoe je met een coachende mindset in een gesprek staat, kun je echt impact maken. We staan stil bij het stellen van goede vragen, en het belang van contracteren: wat spreek je eigenlijk met elkaar af aan het begin van een gesprek? We eindigen dit hoofdstuk met het Regiemodel voor jou: gericht op regie houden tijdens gesprekken waarin je bewust kiest voor een coachende mindset.

In hoofdstuk 3 geven we je een praktische coachstructuur: een eenvoudige gespreksopbouw die je helpt om coachende gesprekken te voeren, zelfs als je het spannend vindt of niet precies weet waar je moet beginnen. Hoe meer je ermee oefent, hoe meer deze structuur in je systeem komt te zitten. Het wordt iets wat je gewoon *doet*. We vertellen over de valkuilen waar je in terecht kunt komen en geven handvatten om er ook weer uit te komen. Je krijgt enkele voorbeelden van een mini- en eenvoudig coachend

gesprek. Je kunt de ander al in tien minuten verder op weg helpen, zonder het over te nemen.

Hoofdstuk 4 bevat een breed palet aan praktische oefeningen die je helpen om een gesprek te verdiepen of beweging te creëren. Je hoeft ze niet allemaal te gebruiken, kies er één per gesprek, die past bij het moment. Ze zijn overzichtelijk uitgelegd, met heldere instructies én voorbeelden uit de werkpraktijk. Denk aan het Regiemodel toepassen, dilemma's verkennen, emoties in kaart brengen of oefenen met lastige gesprekken.

In hoofdstuk 5 duiken we in veelvoorkomende thema's op de werkvloer. Want of het nu gaat over timemanagement, assertiviteit, perfectionisme of een conflict met een collega: het komt vaak op dezelfde kernvragen neer. We helpen je die thema's te herkennen, te duiden en coachend aan te pakken. Zie dit hoofdstuk als je naslagwerk voor de praktijk.

Tot slot gaat hoofdstuk 6 over jou, als jij bijvoorbeeld op je werk een aangewezen coachende rol vervult. Hoe voer je een intake? Wat doe je als je collega totaal anders in elkaar zit dan jij? En wat is eigenlijk nog wel coaching en wanneer wordt het iets anders? Je krijgt reflectievragen, inzichten en handvatten om je verder te ontwikkelen, zonder dat het zwaar of ingewikkeld wordt.

We hopen dat je in dit boek de taal, tools en inspiratie vindt om het verschil te maken – voor de mensen met wie je werkt en leeft, én voor jezelf. Want samenwerken en samenleven wordt zoveel mooier met een coachende mindset. Waar dan ook.

1 Over regie en veranderen

Dit eerste hoofdstuk gaat over ‘regie’. Over hoe je in je werk en ook in het leven steeds opnieuw regie kunt pakken als het anders loopt dan je had verwacht. Cruciaal om zelf te snappen, voordat je hier met andere mensen mee aan de slag gaat. Ook omdat coachen pas mogelijk is als je weet hoe je zelf regie kunt nemen: over je gedachten, je gedrag én je keuzes. Pas als je zelf weet wat ervoor nodig is om stevig te staan, kun je een ander helpen om dat ook te doen.

Daarna nemen we je mee in de complexiteit van veranderen, want werkelijk veranderen is echt heel moeilijk. Weet waar je aan begint als je een ander verder wilt helpen groeien.

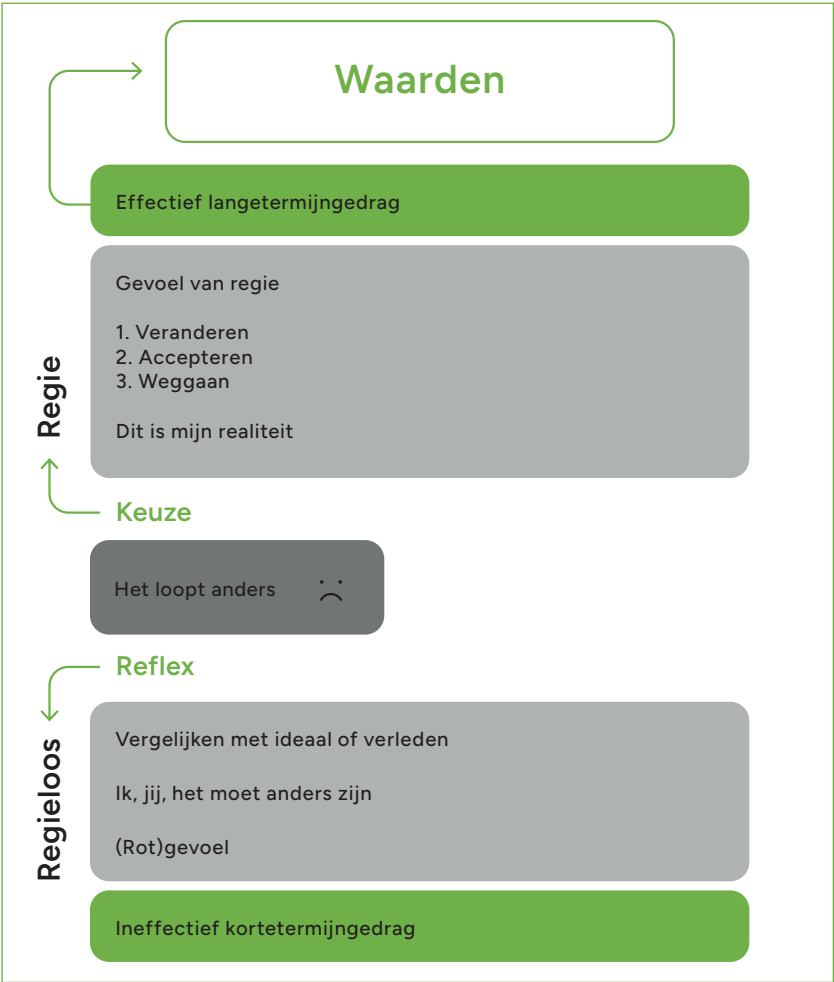
1.1 Het Regiemodel: het model voor eigen verantwoordelijkheid

‘Ik ben zo moe van het nadenken.’

Veel mensen zijn keihard aan het werk – in hun hoofd. Ze piekeren, plannen, vergelijken, proberen. De boel onder controle houden, noemen ze het vaak. Maar wat willen ze eigenlijk? Meer rust. Meer ruimte. Meer regie.

Regie nemen in zo’n situatie begint met jezelf een paar simpele, maar scherpe vragen stellen:

- Waar geef jij nu je aandacht aan?
- Wat wil je meer of minder doen?
- Waar wil je zélf gericht op sturen?



Figuur 1.1 Het Regiemodel

Om overzicht te krijgen in die wirwar van gedachten en acties, kun je het Regiemodel gebruiken. Dat maakt zichtbaar: waarop heb je nu eigenlijk regie – en waarop (nog) niet? Alleen al het invullen van het model geeft overzicht. Het helpt je bedenken wat je echt wilt, wat je echt belangrijk vindt. Het leert je wat er gebeurt als het anders loopt dan jij had bedacht. Het laat zien waar je invloed zit, welke keuzes je hebt – en waar je kunt beginnen. Want:

je hebt altijd een keuze: veranderen, accepteren, of weggaan. Hiernaast zie je de afbeelding van dit model, dat we aansluitend uitleggen.

Iedereen kan regie leren nemen, in wat voor situatie dan ook, groot of klein, zakelijk of privé. Als je regie neemt, realiseer je je: ik heb altijd een keuze. Welke stappen ga ik bewust zetten om te kiezen wat werkelijk belangrijk voor mij is?

Het model begint in het midden: het loopt anders. Aan de onderkant van het model zie je de reflex waar je in kunt schieten. Aan de bovenkant zie je de stappen die je kunt zetten vanuit de keuze om regie te pakken en waardengericht actie te ondernemen.

Het Regiemodel geeft inzicht in het denk- en gedragspatroon waarin mensen kunnen belanden wanneer een situatie anders loopt dan ze hadden verwacht of gehoopt. Misschien vallen de omstandigheden tegen, misschien laat iemand gedrag zien dat een ander niet prettig vindt, of baalt die ander juist van het eigen functioneren, bijvoorbeeld omdat die vindt dat een presentatie niet goed genoeg was.

De onderkant van het model geeft inzicht in gevoelens en gedrag die volgen op een ongewenste situatie. Je reageert dan vanuit reflexen: zonder dat je het echt doorhebt, vergelijk je de situatie met jouw ideaal. Je vindt dat de situatie, de ander en misschien ook wel jijzelf anders zou moeten zijn. Al die gedachten geven je een rotgevoel, wat je niet fijn vindt, waardoor je daar snel vanaf wilt. Je gaat het wegpoetsen met gedrag dat veelal alleen maar werkt op de korte termijn. Het is meestal ineffectief gedrag en draagt niet bij aan een bewuste, echte verandering.

De bovenkant van het model laat zien hoe iemand in precies dezelfde omstandigheden toch regie kan nemen: namelijk regie over eigen gedachten en gevoelens, wat leidt tot effectief langetermijngedrag. Door regie te nemen, gaat iemand doen wat écht belangrijk voor diegene is, ongeacht de omstandigheden. En dat draagt dus wél bij aan echte verandering.

Hoe het gevoel ontstaat dat je niet de regie hebt

Hierna volgt een uitleg van het psychische en emotionele proces waardoor mensen soms het gevoel krijgen dat ze de regie over hun eigen leven of in

hun werk verliezen. Als je iemand wilt helpen of coachen, is het zinvol je in te leven in dit proces en zo mogelijk het te herkennen in jezelf: dat maakt het makkelijker om het ook bij de ander te herkennen. Pas het Regiemodel toe op je eigen leven en werk, zodat je het helemaal leert doorleven. Dat maakt het makkelijker om het ook aan anderen uit te leggen.

Bij elke paragraaf krijg je een opdracht die je helpt het Regiemodel zelf te doorlopen aan de hand van een eigen situatie. Om je bewust te worden van je eigen proces is het nuttig om de opdrachten uit te schrijven.

Start van het model: 'Het loopt anders'

Vaak loopt het anders dan je had bedacht, anderen doen niet wat jij wilt, of je doet het zelf niet goed genoeg. Je wilt bijvoorbeeld lekker snel naar huis en er staat een enorme file; je had verwacht dat je zelfverzekerd zou presenteren en je ging toch hikkelen; je collega vergeet je verjaardag; je klant is niet blij met jou, ondanks je harde werken. Dit zijn geen grote problemen. Veel van deze situaties, misschien wel honderd per dag, kun je gemakkelijk accepteren; je legt het naast je neer en vergeet het weer. Maar soms lukt het niet om het naast je neer te leggen. Je hebt er last van en je hebt er op een bepaalde manier een rotgevoel over.

Er zijn drie soorten situaties die ons onzeker of boos kunnen maken en ons het gevoel geven dat we geen regie hebben:

- ***Jijzelf*** voldoet niet aan je eigen normen. Een medewerker kreeg van zijn leidinggevende de feedback dat hij niet zichtbaar genoeg was in de organisatie. Hij schrok hiervan omdat hij zelf zo zijn best deed om meer van zichzelf te laten zien. Het maakte hem boos en hij was daarna erg teleurgesteld in zichzelf.
- ***De ander*** voldoet niet aan onze normen. Binnen het team is de afspraak gemaakt om op tijd te starten met vergaderingen. Het is steeds dezelfde collega die het presteert om met smoesjes te laat te komen. Het levert een hoop irritatie op bij een van de andere teamleden, die zich wel altijd netjes aan de afspraak houdt.
- ***De situatie*** voldoet niet aan onze normen. Een leidinggevende heeft last van de veranderingen in de organisatie. Ze vindt het bedrijf te hard ge-

worden en wil dat het weer menselijker wordt, zoals het volgens haar vroeger was.

Omschrijf een situatie op het werk, klein of groot, waarbij het anders liep dan je had verwacht. Denk bijvoorbeeld aan een reorganisatie, of het niet verlengen van een contract, of het gedrag van een collega of van jezelf dat anders was dan je had gehoopt. Of omschrijf een situatie binnen een vriendschap waarin jij een andere verwachting had. Neem een situatie die je een rotgevoel geeft. Houd deze situatie bij de hand, wanneer je het volgende leest.

De onderkant van het Regiemodel: reflexen

Je brein speelt een grote rol als het anders loopt dan jij zou willen. Je brein is zo geprogrammeerd dat het reflexmatig reageert op situaties die je niet wilt. Reflexen zijn automatismen in gedachten, gevoelens en gedrag die kunnen optreden als we in contact komen met thema's die gevoelig liggen. Dit zijn vaak oude, bekende, automatische reacties. Ze zijn ooit ontstaan, in onze (vroege) jeugd of later. Het zijn een soort blauwe plekken in ons brein. Als zo'n plek wordt aangeraakt, reageren we reflexmatig precies zoals we dat altijd deden, zoals we het onszelf hebben aangeleerd. En zo ontstaat er vaak een vertrouwd patroon dat zichzelf blijft herhalen.

Vergelijkingen met het verleden of met een ideaal

Als situaties anders lopen dan verwacht, schiet je dus in een reflex en denk je onbewust en onwillekeurig aan eerdere gebeurtenissen waarbij het ook al anders liep dan je verwachtte. We vergelijken de huidige situatie met die uit het verleden en plakken de emotionele lading van die voorbije situatie op het heden. Nu krijgt de situatie in het heden onevenredig veel lading. En vaak wordt het negatieve gevoel sterker.

Ook de vergelijking van de huidige situatie met een ideaalplaatje of een verlangen in ons hoofd levert lading op. Je verwacht bijvoorbeeld dat collega's aan verjaardagen denken of dat ideale collega's zich altijd aan deadlines houden. Bovendien creëren we ideaalplaatjes voor onszelf. Je vindt bijvoor-

beeld dat je altijd ad rem moet reageren of altijd attent en lief moet zijn. Als je niet voldoet aan je eigen plaatje, val je jezelf tegen.

De medewerker die de feedback had gekregen niet voldoende zichtbaar te zijn, had eigenlijk gehoopt dat alle inspanningen nu al het tegendeel hadden kunnen bewijzen. Dat was het ideaalplaatje. Het teamlid dat last heeft van de laatkomer heeft het verlangen om op tijd te beginnen met de meetings, zodat ze hun tijd optimaal kunnen benutten. De leidinggevende die last heeft van de veranderingen binnen de organisatie hoopt dat alles bij het oude blijft. Ze verlangt terug naar vroeger, naar de tijd waarin alles beter leek.

Zowel de vergelijking met het verleden als die met het ideaal, komen dus voort uit je brein, dat op zoek is naar grip en rust.

Kijk terug naar de situatie die je hebt bedacht, waarbij het anders liep. Wat is het ideaalplaatje of een situatie uit het verleden waarmee je de situatie vergelijkt?

Gedachten: 'Ik, jij of de situatie moet anders zijn'

Wat je brein vervolgens doet, is er gedachten overheen gooien: ik moet anders zijn, of de ander moet anders zijn, of de situatie moet anders zijn: je brein wil wederom rust en grip en gooit er nagenoeg onbewust een 'moeten' in. Ik moet beter leren presenteren, de ander moet op tijd komen, dit bedrijf moet terug naar de warme sfeer die er vroeger was.

Het feit dat mensen, de situatie of jijzelf niet voldoen aan je ideaalplaatje, maakt nog niet dat je geen regie hebt. Zodra je vindt – en tegen jezelf of anderen zegt – dat het allemaal heel anders had moeten gaan, word je, als we het nader analyseren, wel regieloos. Je stelt immers dat de situatie niet mag zijn zoals die is of dat jijzelf niet mag zijn zoals je bent. Je veroordeelt andere mensen, situaties of jezelf en je eist als het ware dat het anders zou zijn. Met name het dwingende in het woord 'moeten' maakt dat het een eis is, waarbij je de macht over je gevoel weggeeft. Omdat je collega je verjaar-

dag vergat, ben jij verdrietig: jij moet anders zijn, en je verjaardag niet zo belangrijk maken. Doordat je klant ontevreden is, heb je een rottag: die klant had anders moeten zijn. Doordat er een file staat, ben je chagrijnig: die situatie moet anders zijn. Je hebt onaangename gevoelens. Arme jij, je bent eigenlijk het slachtoffer van je eigen ideaalplaatje.

Kortetermijn-, regieloos gedrag

Dit gevoel van regieloosheid zet aan tot oud, bekend, automatisch gedrag; gedrag dat je eerder vertoonde in vergelijkbare situaties en waarin je snel weg wilt van dat rotgevoel. Je brein en daarmee je reflex regelt ineffectief kortetermijngedrag. Je wilt er echt snel vanaf.

Het zijn als het ware controlemechanismen, waarmee je snel grip op een situatie krijgt. Er zijn ontzettend veel controlemechanismen die mensen in kunnen zetten, om van rotgedachten en -gevoelens af te komen. Denk maar eens aan: roddelen, mopperen, blijven klagen, netflixen, eindeloos op je telefoon scrollen, snel iets oplossen zonder echt na te denken, blijven analyseren, want hoe kán dit nou toch weer gebeuren. Iets lekkers eten, drinken. Noem maar op.

Op de korte termijn lucht het even op, maar je begrijpt: op de lange termijn werkt het niet voor je.

Als je klant ontevreden is ondanks jouw harde werken, denk je bijvoorbeeld: zoek het maar uit. Maar als je je terugtrekt, zal jullie relatie op de lange termijn alleen maar verslechteren.

De medewerker die zich rot voelde door de feedback, zocht collega's op om te roddelen over hun leidinggevende. Dat luchtte op dat moment even op, maar er veranderde niets aan de situatie. Het teamlid dat last had van de laatkomer, liet met rollende ogen en zuchten de irritatie blijken. De sfeer werd er daardoor niet beter op. De leidinggevende die last had van de veranderingen, mopperde thuis veel over de organisatie, voelde zich slachtoffer en ondernam niets.

Ieder van hen voelde zich uiteindelijk alleen maar slechter door deze reflexen. En het bracht hen alleen maar verder weg van wat ze werkelijk wilden.

Wat zijn jouw gedachten over de situatie en iedereen die ermee te maken had? Wie deed iets verkeerd: jij, de ander, de situatie zelf? Hoe probeer jij zo snel mogelijk je (rot)gevoel weg te poetsen?

De bovenkant van het Regiemodel: hoe je de regie terugkrijgt

Hoe kun je nou op een andere manier stappen zetten die wél voor je werken en gericht zijn op de langere termijn in plaats van de korte, regieloze termijn?

Terug naar het midden, het startpunt.

Het loopt anders

Mensen behandelen je niet volgens je verwachting of je voldoet zelf niet aan je eigen verwachtingen. Je wilt lekker snel naar huis en er staat een file. Je had zelfverzekerd willen presenteren, maar stond te hakkelen. Je klant is niet tevreden, ondanks je harde werken.

Het goede nieuws is: je kunt op elk moment uit deze neerwaartse spiraal stappen en de weg naar boven vinden.

Keuze

In plaats van reflexmatig te reageren, kies je er nu voor om niet in de onderste helft van het Regiemodel te belanden. Die reactie brengt je immers niet dichterbij wat je werkelijk wilt. Je kiest er bewust voor om niet te luisteren naar je brein en je reflexen. Dat kost energie en kracht, omdat het anders is dan anders. Maar je weet waarom je het doet: je wilt immers regie.

'Dit is mijn realiteit'

In plaats van de situatie te vergelijken met het verleden of met ons ideaal, realiseer je je: dit gebeurt er, en ik heb een keuze: regeloos zijn, of kiezen wat bij mij past.

Deze 'Ik heb een keuze' begint met realistisch kijken naar de situatie. Je bedenkt: Wat is mijn realiteit? Wat zijn de feiten?

De feiten in bovenstaande voorbeelden zijn: ‘De klant heeft een klacht.’ Of: ‘Ik heb staan hakkelen bij mijn presentatie.’ Je maakt de feiten niet groter dan ze zijn en vecht niet tegen de realiteit. Je zou er eigenlijk een dikke punt achter moeten zetten. De klant heeft een klacht. Punt. Ik stotterde bij mijn presentatie. Punt. Mijn vriend heeft niet gebeld. Punt.

Als het je lukt een punt te zetten achter de feiten, ervaar je beter wat je erbij voelt. Emoties mogen er ook zijn. Punt. Sterker nog, als je goed ervaart wat je erbij voelt, weet je ook beter wat je behoefte is, wat je werkelijk zou willen. Wat je niet meer doet, is protesteren en vinden dat de realiteit niet zo had mogen zijn. De realiteit is wat het is. Punt!

De medewerker kreeg negatieve feedback over zijn presentatie, hij voelde zich onzeker. Punt. Hij heeft een keuze.

Het teamlid dat zich ergert aan de collega die te laat komt, heeft de feiten ook onder ogen te zien: Mijn collega komt nu voor de vierde keer te laat. Punt. Diegene ziet ook in: zuchten en oogrollen verandert niets aan de situatie. Het helpt niet om dingen effectiever te maken.

De leidinggevende die moppert over de organisatie heeft ook de nieuwe realiteit onder ogen te zien. De organisatie verandert en verwacht dat ik me aanpas. Dat botst met mijn behoefte aan stabiliteit. Punt.

Wat is de realiteit van de situatie die je omschreven hebt? Wat gebeurde er feitelijk, wat voelde jij en waar zet jij de punt? Om dit te doen, is het nodig dat je al je oordelen, aannames, interpretaties en je eigen mening even parkeert. Alleen dan kun je echt bij de feiten blijven.

Veranderen, accepteren of weggaan

Het moment dat je stopt met vechten en in het hier-en-nu kijkt naar de situatie, heb je een vrije keuze die neerkomt op een van drie mogelijkheden: veranderen, accepteren of weggaan.

De eerste vraag die je jezelf stelt: ‘Kan ik de situatie veranderen?’ Zo ja, doe dat dan! Als je nog geen gesprek hebt gevoerd met je klant over de redenen van zijn ontevredenheid, ga het gesprek dan aan. Veranderen is: of

iets anders doen, of een gesprek aangaan. Realiseer je dat als je antwoord 'ja' is, je er iets aan kunt veranderen. Ga dan niet bagatelliseren of 'ja maar'-en, dat is de onderkant van het Regiemodel. Kun je het veranderen? Doe het.

Denk je: ik kan het echt niet veranderen? ('Nee, dat durf ik niet' of: 'Dat heb ik al geprobeerd'), dan komt de volgende vraag: 'Kun je het accepteren?' Is het antwoord 'ja', dan is de consequentie hetzelfde als hierboven: doe het. Accepteer het en houd erover op. Werkelijk kiezen voor acceptatie is moeilijk: het is echt een besluit dat je neemt, ondanks dat deze situatie nog vaker voor zal komen.

Als je niet kunt veranderen en het ook niet kunt accepteren, dan is er nog maar één smaak over: 'Ga weg.' Ga simpelweg weg. Ga weg uit de situatie, neem ontslag, verbreek de relatie.

Als je bij 'ga weg' werkelijk denkt: Née, dat kan echt niet! Het is geen optie voor mij, want ik heb mijn inkomen nu nodig, of ik wil dat we bij elkaar blijven voor de kinderen, dan kom je automatisch terug bij je eerste twee opties: veranderen of accepteren.

Het gevoel van machteloosheid ontstaat doordat iemand niet kiest en tussen de mogelijkheden in blijft hangen. Regie nemen betekent: wel kiezen. Keuzes maken en die uitvoeren: werken aan verandering, of de boel accepteren, of weggaan. Zo krijg je regie over je eigen gevoel en gedrag.

De medewerker die niet zichtbaar genoeg is, kan zich afvragen: 'Kan ik hier iets aan veranderen?' Zo ja, dan zet hij stappen om zichzelf meer te laten zien, bijvoorbeeld door actief mee te doen in meetings en zich beter voor te bereiden. Daarmee zegt hij 'ja' op de vraag: 'Kun je het veranderen?' en neemt hij verantwoordelijkheid.

Het teamlid dat geïrriteerd raakt en rolt met de ogen wanneer collega's te laat komen, kan dit mogelijk veranderen door het bespreekbaar te maken. En als diegene dat niet als optie ziet, is acceptatie de volgende stap: accepteren dat punctualiteit niet voor iedereen vanzelfsprekend is. Daarmee weet diegene: ze gaan vaker te laat komen en ik kies bewust voor acceptatie, en dan moet ik ophouden met ogen rollen.

De leidinggevende die niet kan omgaan met veranderingen in de orga-

nisatie, kan de vraag stellen: ‘Kan ik flexibel omgaan met deze veranderingen?’ Als het antwoord ‘nee’ is, dan blijven er twee opties over: accepteren dat de organisatie verandert en meegaan in die beweging, óf weggaan en een andere baan zoeken.

De keuze voor veranderen, accepteren of weggaan betekent dat je kiest voor het bijbehorende gedrag. Dat is ander gedrag dan je tot nu toe koos, waardoor je in de toekomst minder last van de situatie zult hebben.. Ook kiezen voor weggaan of de situatie accepteren zoals die is (zonder zeuren) is een vorm van regie nemen, net zo goed als proberen de situatie te verbeteren. Kiezen en besluiten is niet makkelijk. Mogelijk komen er onzekere gevoelens bij kijken, maar kies. Het leven is nou eenmaal niet alleen maar en altijd makkelijk.

Waardengerichte keuze

En nu het belangrijkste: hoe weet je nou of je de juiste keuze maakt, die echt bij jou past? Heel simpel: helder weten wat werkelijk belangrijk voor jou is in jouw leven. Wat zijn voor jou je belangrijkste waarden in jouw leven? Dat is je kompas om steeds opnieuw regie te pakken.

Kom je in een neerwaartse spiraal terecht? Dan beweeg je weg van je waarden, van wat jij het belangrijkste vindt. Dat zorgt mede voor dat rotgevoel.

Neem de medewerker die feedback kreeg. Professionaliteit is voor hem belangrijk. Dat sluit aan bij wat de organisatie waardeert en van hem verwacht. Roddelen met collega's hoort daar niet bij. Dat gedrag is niet professioneel en daarmee raakt hij los van zijn waarden.

Of kijk naar het teamlid dat zich ergert aan de collega die steeds te laat komt. Voor diegene zijn punctualiteit en daarmee efficiëntie en effectiviteit belangrijk. Ook voor het team zijn dit kernwaarden. Maar door te zuchten en met de ogen te rollen, verandert er niets. Dat maakt de situatie niet effectiever.

De leidinggevende die moppert over de organisatie, vindt stabiliteit heel belangrijk. De organisatie moet echter inspelen op veranderingen en verwacht dat zij flexibel is. Hier schuurt het tussen haar eigen waarden en die

van de organisatie. Door te mopperen, beweegt ze weg van wat zij én de organisatie belangrijk vinden.

1. Wat zijn jouw persoonlijke waarden? Laat je inspireren door de volgende vragen om erachter te komen wat jij belangrijk vindt:
 - Wat is werkelijk belangrijk voor je?
 - Waar sta je voor?
 - Wat maakt het leven zinvol?
 - Waar zou je morgen mee beginnen als niets je zou belemmeren?
 - Wie bewonder je? Wat doet diegene? Waar staat die persoon voor?
 - Waar word je vrolijk van? Waar word je chagrijnig van?
 - Om wat wil je herinnerd worden?
- Probeer tot maximaal 5 kernwaarden te komen.

Door het maken van deze opdracht kun je erachter komen dat jouw eigen waarden misschien niet helemaal aansluiten bij het werk dat je doet, of de organisatie waar jij voor werkt. Ook dit kan je een rotgevoel geven. Misschien is dit een goed moment om je hier eens op te bezinnen en uiteindelijk regie te pakken.

De medewerker die niet zichtbaar genoeg was, besloot eraan te werken om zichzelf meer te laten zien. Zowel hij als zijn leidinggevende vinden persoonlijke groei belangrijk. In overeenstemming spreken ze af dat hij een coach zoekt om hem te ondersteunen bij de volgende stappen richting zijn doel.

Het teamlid dat zich ergert aan collega's die te laat komen, merkte dat oogrollen en zuchten niets opleverde. Diegene besloot een open en eerlijk gesprek te voeren met de laatkomer en zich daarmee in te zetten voor een betere samenwerking. Dat komt de sfeer ten goede en levert diegene meer op dan zichtbaar balen.

Ook de leidinggevende die moeite had met de veranderingen in de organisatie, had meer baat bij de keuze om mee te denken over de toekomst.

stige richting van de organisatie en te oefenen met flexibiliteit dan te blijven hangen in weerstand. Zo ontdekte ze ook andere waarden dan stabiliteit die voor haar even goed belangrijk zijn: betrokkenheid tonen en constructief bijdragen.

Nu jij! Wat kun je nog doen of heb je al gedaan om de situatie te veranderen? Goed om deze acties uit te voeren. Wacht daar niet te lang mee, anders verandert er niets. Heb je de acties uitgevoerd? Kijk dan naar wat er wel/niet veranderd is en vraag je af: kan ik het accepteren? Zo ja, doe dat, en doe het echt. Dus niet meer mopperen, klagen, zeuren, oftewel onder in het Regie-model blijven hangen. Kun je het niet accepteren? Ga dan weg uit de situatie. En je weet, als dat laatste echt niet past, dan terug naar het begin: veranderen of accepteren. Punt.

1.2 Echt veranderen is moeilijk

Veranderen is geen eenvoudige opgave. Een verandering verloopt soms als een reis vol hobbels en onverwachte afslagen. Als je anderen helpt, is het goed om te begrijpen hoe het proces van verandering werkt en vooral, hoe uitdagend het kan zijn om iets nieuws te leren.

Veranderen begint vaak met een bewustwording: je realiseert je dat je een bepaald patroon of gedrag wilt doorbreken. Veel mensen vergeten de wens om te veranderen te richten op een doel: een haalbaar, lonkend, helder, positief gesteld doel. En nog belangrijker, daar komt ie weer, waarom zou je willen veranderen: wat zijn nou je werkelijke waarden waarom je een verandering wilt?

Daarna komt het bedenken van mogelijke acties en uiteindelijk het zetten van stappen richting je doel. Uiteindelijk vraagt iedere verandering om het zetten van stappen. Iets leren, iets proberen, iets oefenen. Alles richting je voorgenomen doel.

Word een sterkere gesprekspartner met een coachende mindset

Wil je krachtiger communiceren op de werkvloer én meer impact maken in je gesprekken? *No-nonsense coaching, de basics* laat zien hoe je met een coachende, mature houding verdieping aanbrengt, anderen in beweging krijgt en tegelijk zelf energie overhoudt.

Je leert het verschil tussen helpen, adviseren en écht coachen en hoe je dat toepast in gesprekken die stevig, empathisch én gelijkwaardig zijn. Dit boek staat vol praktische coachvaardigheden, herkenbare voorbeelden en oefeningen die je direct kunt gebruiken. Je ontdekt hoe je mensen helpt keuzes te maken en stappen te zetten, zonder dat jij hun verantwoordelijkheid overneemt.

Met een nuchtere aanpak en oog voor wat er écht speelt, leer je hoe je ook in lastige situaties effectief en volwassen in gesprek blijft. Of je nu collega's begeleidt, intern coacht of gewoon beter wilt worden in dagelijkse gesprekken: dit is jouw basis.



Yvette Konjanan is opleider, trainer en coach bij NONONS en heeft veel ervaring met coachen op de werkvloer.

Marielle Rumph is opleider, trainer, coach en leidinggevende bij NONONS en schreef eerder samen met Anne de Jong *De bekendste methodieken voor no-nonsense coachen*.



9 789024 469970