

Effectieve communicatieve vaardigheden

NA DE GESCHETSTE ACHTERGRONDEN van communicatie in het vorige hoofdstuk komen nu de vaardigheden ter sprake die de coach kunnen helpen, zo goed mogelijk te communiceren met de medewerker. Immers, niets is vervelender voor de lerende medewerker dan niet te worden begrepen, of te merken dat de coach meer met zijn eigen beeldvorming bezig is dan met die van de medewerker, of dat de coach geen acht slaat op de soms kleine signalen die de medewerker geeft. Communicatieve handigheid is een 'must' voor de coach. 'Rapport' is daarvan de basis en komt hier als eerste aan de orde.

De Amerikaanse psycholoog Gordon¹ schreef enkele boeken over effectief communiceren. In eerste instantie ging dat over communicatie met kinderen, daar kennen we de 'Gordon'-cursussen van. Later schreef hij ook over effectief communiceren met leerlingen en werknemers. In al die situaties is sprake van machtsverschillen in de communicatie. Die machtsverschillen belemmeren, zoals ook in het vorige hoofdstuk duidelijk werd, veelal een educatieve situatie en Gordon legt er de nadruk op, dat je in begeleidingssituaties zo min mogelijk gebruik moet maken van macht. Macht verstoort relaties en het effect is vaak angstige, weerspannige gesprekspartners die zich klein gaan voelen. Een 'klein' gevoel is geen basis waarop autonomie gedijt. Bovendien kan meestal hetzelfde ook zonder machtsvertoon worden bereikt.

Vanuit Gordons theorie worden 'actief luisteren' en 'ik-boodschappen' toegelicht. Na het verkennen van 'communicatie blokkerend gedrag', passeren enkele communicatieve vaardigheden die bij het coachen aan de orde zijn, de revue.

'Rapport'

(UIT Toon Tellegen, *Misschien wisten zij alles*. Amsterdam: Querido, 1999)

'Ik voel me zo mismoedig, eekhoorn...' zei de kraai op een ochtend tegen de eekhoorn.

Zij zaten naast elkaar in het gras aan de rand van het bos.

De eekhoorn zweeg.

‘En jij?’ vroeg de kraai.

‘Ik niet,’ zei de eekhoorn. Hij wist niet precies wat mismoedig was, maar hij geloofde niet dat hij het zich voelde.

‘Ach, wat jammer,’ kraste de kraai. ‘Altijd voel ik me alleen mismoedig. Waarom toch?’ Hij stak zijn snavel in de lucht en keek met mismoedige ogen omhoog. ‘Ik zou me zo graag eens samen met iemand mismoedig voelen.’

Hij zuchtte diep.

In de verte holde het hert voorbij.

Zij zwegen lange tijd.

‘Kan jij ook niet mismoedig worden?’ vroeg de kraai toen. ‘Al is het alleen maar vandaag?’

‘Hoe moet dat dan?’ vroeg de eekhoorn.

‘O, dat is heel makkelijk,’ zei de kraai. ‘Je moet de moed opgeven.’

De eekhoorn fronste zijn voorhoofd en probeerde de moed op te geven. Maar dat had hij nog nooit gedaan. Hij leunde onhandig tegen de iep die daar stond.

‘Ik kan het niet,’ zei hij.

‘Je moet ook je schouders laten zakken,’ zei de kraai. ‘En je hoofd.’

De eekhoorn liet zijn schouders en zijn hoofd zakken.

‘Dat is al veel beter,’ zei de kraai.

De eekhoorn voelde een eigenaardig dof gevoel in zijn hoofd. Misschien is dat het wel, dacht hij. Hij keek naar de kraai.

‘Heel goed,’ zei de kraai.

Mismoedig stonden zij naast elkaar in het gras aan de rand van het bos. Af en toe kraakte er iets in het struikgewas en er dreven zwarte wolken voorbij.

‘Ik ben blij dat jij nu ook mismoedig bent,’ zei de kraai. ‘Anders is het altijd zo saai.’

De eekhoorn dacht aan zware, sombere taarten op langdradige verjaardagen, die toch op een of andere manier heel lekker waren. Hij liet zijn schouders nog iets verder zakken.

‘Wat ben je nú mismoedig!’ kraste de kraai en opgetogen en wanhopig sloeg hij een zwarte vleugel om de eekhoorn heen.²

Misschien wel het allerbelangrijkste bij communicatie die gericht is op het bevorderen van een leerproces, is het krijgen van een goed contact, of ‘rapport’ met de medewerker.

Hoe krijg je contact met iemand? Wie herinnert zich niet hoe belangrijk deze vraag was, of is, bij het zien van een mooi meisje of een mooie jongen op straat of in de disco? Men vraagt om een vuurtje, hoe laat het is, of biedt die ander iets te drinken aan. Het zijn allemaal smoezen en ze hebben helemaal niets te maken

met gebrek aan vuur, tijdsbesef of vocht. Het hoort bij het versierrepertoire om contact te krijgen met hem of haar die men zo aantrekkelijk vindt en waarbij men, althans een tijdje, heel dicht in de buurt wil zijn. Uit ervaring weet iedereen waarschijnlijk ook wat wel en wat niet werkt. Kritisch op iemand reageren, helpt niet, aardig lachen wel. Een afwijkende politieke mening geven helpt niet, een opvatting uiten die min of meer in de buurt komt van de opvatting van de begeerde vlam helpt wel. Dezelfde hobby hebben en een beetje de houding van de vlam overnemen helpen ook. Sommige vogels zijn in dit versiergedrag, elkaar imiteren, heel goed en daar werkt het zonder meer. Door al die inspanningen hoop je op één spoor te komen, elkaar aan te voelen en vooral iets gemeenschappelijks te ervaren. ‘Rapport’ wordt dat in de communicatietheorie genoemd. Vooral in bedreigende situaties, en dat zijn leersituaties, is het bijzonder belangrijk de ander te laten merken dat men iets met hem of haar deelt, dat men die ander in elk geval begrijpt. Het is een misverstand te denken dat de medewerker het meest gebaat is bij rechtstreekse correctie. Correctie maakt immers zo zichtbaar dat die medewerker iets niet kan, weet, of verkeerd doet.

STIMULANS Het was op een fietstocht in de Ardeche. Mijn vriend en ik moesten een helling van meer dan 10 procent nemen. Zo stond het op de Michelinkaart en daar hadden wij ons op voorbereid. Onze teleurstelling was dan ook groot, toen na die helling nog een volgende kwam en daarna nog een. Ons water raakte op en de moed zonk ons in de schoenen. Ik had van thuis uit geleerd dat je dat nooit moest laten merken en creëerde een sfeer van ‘kop op, achter die bocht is vast een café, of er staat een boer met perziken’. Plotseling sloeg mijn vriend alarm. Hij baalde zo van de hele toestand en het fietsen viel hem zodanig zwaar, dat hij zijn fiets in het ravijn wilde gooien. Niets hielp meer en al helemaal niet doen alsof ik nog wel heel gemakkelijk fietste. Het was voor mijn vriend juist een bevrijding, toen hij merkte dat ook ik zorgen had en spuugzat was van dat gezwog. Die erkenning werkte beter dan doen alsof ik helemaal nergens last van had.

‘Rapport’ krijgen met iemand heeft alles te maken met ‘empathie’ (‘invoelingsvermogen’). Met ‘rapport’ laat iemand merken dat hij probeert zich voor te stellen hoe de ander denkt en zich voelt. Dat is een belangrijke kwaliteit voor een coach. Pas als de ander, in dit geval de medewerker, zich begrepen voelt, is het mogelijk hem een enigszins ander perspectief te bieden, een klein accent te leggen of een structuur voor te stellen waardoor hij verder met het gegeven ‘probleem’ aan de slag kan gaan. Slechts als er ‘rapport’ is, is correctie met mate mogelijk. Eerst moet de coach de medewerker ‘volgen’ (bijvoorbeeld zijn houding, ademhaling en spreekgedrag overnemen), pas dan kan hij hem voorzichtig ‘leiden’ (een iets andere houding aannemen, iets rustiger gaan ademhalen, of spreken op een iets helderder of hogere toon). ‘Pacing and tracing’ wordt dat in Engelse literatuur genoemd.

Actief luisteren en ik-boodschappen

Hoe moet een leidinggevende reageren op een medewerker die vragen heeft over zijn werk, die puzzels en problemen tegenkomt? Dat hangt ervan af of die leidinggevende die vragen acceptabel vindt of niet. Voor een coach is het acceptabel, hoewel soms lastig, als de medewerker zegt wat hij van zijn werk vindt of zegt dat hij moeite heeft met een klus en daardoor slecht geslapen heeft. Uit zo'n mededeling blijkt dat de medewerker een probleem heeft waarover hij kennelijk wil praten met zijn superieur. Je doet er dan verstandig aan *actief te luisteren*.

Actief luisteren houdt in dat men bij het luisteren tegelijkertijd nagaat of men de ander begrepen heeft door het achterliggende gevoel of de achterliggende opvatting of de essentie van de boodschap weer te geven. De ander ervaart dan erkenning, acceptatie, en hij beschouwt dat als aanmoediging om verder te praten. Natuurlijk maakt degene die luistert weleens fouten bij die weergave. Daarom is die weergave altijd *tentatief* of proberend. De luisteraar geeft wat hij hoort dus altijd met een soort vraagtekentje in zijn stemgebruik (tentatief) terug. Het is verstandig om niet het spel 'ik zie, ik zie wat jezelf nog niet ziet' met de medewerker te spelen. Het gaat er bij actief luisteren om, de ander proberen te begrijpen. Een coach moet zich niet, zoals in het volgende voorbeeld, als een soort roofvogel op het probleem van zijn 'pupil' storten ('we zullen dat varkentje weleens even wassen').

'OVERVAL' 'Ik voel bij jou zo'n spanning', zei mijn baas die uit haar stoel opstond en vlak achter mij ging staan: 'Mag ik je even masseren?' Ik werkte er nog maar net en kende haar nauwelijks en dacht eerst de spanning nog te kunnen reduceren door voor te stellen het raam een eindje open te zetten. We hadden net nog een goed gesprek gehad over mijn eerste leservaringen in het hbo. Min of meer 'in vertrouwen' had ik me laten verleiden tot het uiten van een paar gevoelens over een affaire met een student die mijn beoordeling op een toets niet had willen accepteren. Niet bedacht op een dergelijke, wat ik noem intieme aanraking, wees ik haar voorstel af en teleurgesteld keerde zij terug naar haar eigen stoel. Het gesprek was ten einde.

Actief luisteren is echter niet van toepassing als een medewerker iets anders doet dan wat hij zegt te zullen doen, als hij zijn coach beschuldigt van iets waaraan deze part noch deel heeft, of wanneer hij zijn coach, de klanten of collegae te intiem of onfatsoenlijk bejegt. Dan is er waarschijnlijk sprake van onacceptabel gedrag. Op dat moment doet de coach er goed aan de medewerker duidelijk te maken wat het gedrag dat hij vertoont bij hem oproept (een 'ik'-boodschap). Geef hem dan feedback op zijn gedrag. Natuurlijk zal dergelijke directe feedback op gedrag enige weerstand oproepen bij de betrokken persoon, waardoor het coachingproces er niet eenvoudiger op wordt. Het is echter onverstandig in zo'n situatie de 'ik'-boodschap uit te stellen. Opgekropte irritaties leiden tot explosies, en die zijn funest voor het coachingproces.

In een complete 'ik'-boodschap maakt de coach duidelijk welk gedrag hem stoort, welk gevoel dat gedrag bij hem oproept, en welk aantoonbaar effect dat gedrag heeft.

TELKENS TE LAAT *De leidinggevende tegenover de medewerker: 'Wanneer u telkens te laat komt bij de vergadering, vind ik dat heel vervelend. We zitten hier dan met tien mensen te wachten en de vergadering begint te laat en eindigt daardoor ook te laat.'*

Mensen kunnen defensief op een keurige 'ik'-boodschap reageren. De medewerker uit het voorbeeld hierboven zou tegenover de leidinggevende kunnen zeggen: 'Jij bent zelf ook weleens te laat'. In dat geval zal de betreffende leidinggevende veel wijsheid aan de dag moeten leggen, anders ontstaat er een 'Welles! Nietes!'-spel. Misschien moet die leidinggevende zelfs wel overschakelen op actief luisteren. Wat is er met de medewerker aan de hand, waardoor hij de boodschap van zijn chef niet kan of wil horen? Veel wijsheid is dus gevraagd, en het besef dat een ander zich door een correctie klein kan gaan voelen, hetgeen kan leiden tot agressieve reacties. Het is niet verstandig om de 'ik'-boodschap ten overstaan van de voltallige vergadering te geven. Wacht ermee tot zich de gelegenheid voordoet voor een individuele benadering.

Communicatieblokkerend gedrag

Gordon onderscheidt twaalf manieren waarop mensen vaak reageren als anderen met een probleem bij hen komen. Veel van die reacties zijn er in wezen op gericht de ander te *veranderen* in plaats van hem of haar te accepteren. Deze reacties vertragen of verhinderen het leerproces bij de medewerker. In plaats van een van deze reacties te geven, zou men volgens Gordon actief moeten luisteren.

De twaalf blokkerende reacties:

1 ADVISEREN, SUGGESTIES OF OPLOSSINGEN AANDRAGEN

Wat je volgens mij moet doen is...

Laat ik een voorstel doen.

Het beste kun je...

Waarom pak je het niet anders aan?

2 MET LOGISCHE ARGUMENTEN OVERREDEN, 'OMVER' REDENEREN

Besef je wel dat...

De feiten wijzen in de richting van ...

Laten we de feiten eens op een rijtje zetten.

De ervaring leert ons dat ...

3 OORDELEN, BEKRITISEREN, AFKEUREN, BESCHULDIGEN

Je doet dom.

Je denkt niet helder.

Je hebt het bij het verkeerde eind.

Je zit ernaast.

4 SCHELDEN, BELACHELIJK MAKEN, BESCHAMEN

*Je werkt slordig.
Je denkt verward.
Je praat als een professor.
Je hebt dit helemaal verprutst.*

5 WAARSCHUWEN, VERMANEN, DREIGEN

*Ik zou dit maar doen anders...
Als je dit niet doet, dan...
Ik zou dat maar uit mijn hoofd laten.
Ik waarschuw je, als je dit doet...*

6 MORALISEREN, PREKEN, SMEKEN

*Je zou dit moeten doen.
Je zou het moeten proberen.
Jij bent hier verantwoordelijk voor.
Het is je plicht dit te doen.
Ik zou graag willen dat je dit deed.*

7 BEVELEN, AANWIJZINGEN GEVEN, COMMANDEREN

*Je moet dit doen.
Dat mag niet.
Hou op.
Ik verwacht van je dat je dit doet.
Bied haar je verontschuldiging aan.*

8 PRIJZEN, GOEDKEUREN, VLEIEN

*Je oordeel is meestal heel goed.
Je bent intelligent genoeg.
Iemand met jouw kwaliteiten komt daar wel uit.
Vroeger kon je het zo goed.*

9 INTERPRETEREN, ANALYSEREN, DIAGNOSTICEREN

*Je zegt dat, omdat je boos bent.
Je bent jaloers.
Wat jij nodig hebt, is...
Je kunt niet tegen gezag.
Je bent een beetje achterdochtig.*

10 GERUSTSTELLEN, MEELEVEN, TROOSTEN

*Morgen zul je er heel anders over denken.
Het komt wel weer goed.
Als de nood het hoogst is, is de redding nabij.
Je moet er niet zo over piekeren.
Zo erg is het niet.*

11 ONDERVRAGEN, VRAGEN, VERHOREN

*Waarom heb je dat gedaan?
Hoe lang voel je dit al?
Wat heb je geprobeerd om het op te lossen?*

*Wanneer heb je dit voor het eerst gemerkt?
Wie heeft je beïnvloed?*

12 AFLEIDEN, ER NIET OP INGAAN

*Je moet het van de positieve kant bekijken.
Probeer er niet aan te denken tot je uitgerust bent.
Laten we wat gaan eten, dat leidt wat af.
Dat doet me denken aan de tijd dat...
Problemen hebben we allemaal!⁴*

Hoofdstuk

7

*Effectieve
communicatieve vaardig-
heden*

Mag er dan helemaal niets meer? Mag je nooit eens prijzen, afleiden, geruststellen, adviseren of zo? Natuurlijk wel. Als iemand een advies vraagt, of afleiding nodig heeft, dan mag dat best, dan moet dat zelfs. Echter, een coach die werkelijk een leerproces wil bevorderen, moet spaarzaam zijn met de hier genoemde technieken. Het zijn immers veelal dooddoeners.

Coachen is praten, maar praten is niet altijd coachen

Helpt dat eigenlijk wel, praten? Iedereen moet toch zijn eigen problemen oplossen? Een nachtje slapen of een flinke fietstocht werkt toch ook bij het oplossen van problemen? Dat is allemaal waar, op sommige momenten. Coachen is zó praten, of zó een gesprek voeren, dat de ander iets leert, een bepaalde vaardigheid of een bepaalde houding aanleert. Aan dat leren komt geen eind. In de huidige, steeds in beweging zijnde organisaties moeten mensen voortdurend in staat zijn op nieuwe omstandigheden in te spelen. Een medewerker heeft er dus baat bij, dat hij ook zicht krijgt op de manier waarop hij leert, hij moet 'leren leren'. Voor een coach betekent dat, dat hij ook stil moet staan bij de manier waarop de medewerker leert en dat hij dat ook moet bespreken. Dat op leren gericht zijn, impliceert dat niet alle praten helpt. Het helpt bijvoorbeeld niet, het probleem, waarmee de medewerker worstelt, voor hem op te lossen of de verantwoordelijkheid van de medewerker over te nemen. Het helpt ook niet, te blijven stilstaan bij begrip en empathie.

Alleen het gesprek dat gericht is op het verzelfstandigen van de medewerker is coachend. Emotionele steun is daarbij een voorwaarde die leren mogelijk maakt, maar het is op zichzelf geen coachen. Niet alle problemen komen direct in aanmerking voor coaching. Eens goed je hart luchten, samen met een vriend eens kijken naar een puzzel of probleem, een eind gaan fietsen zijn ook waardevolle manieren om met problemen om te gaan, maar het is geen coachen.

Van echt coachen is sprake als het probleem of de puzzel waarmee de medewerker worstelt serieus wordt genomen. Het probleem wordt dan geanalyseerd en de coach en de medewerker zoeken naar alternatieven die passen bij de medewerker en die deze kan leren. Coachen is ook het stimuleren en begeleiden van oefenmogelijkheden en het scheppen van een gunstig leerklimaat.

De benodigde vaardigheden voor het kunnen voeren van een coachend gesprek³ worden hier besproken en geordend van heel weinig sturing door de

coach naar heel veel sturing of dwang. Luisteren en 'hummen' is een voorbeeld van weinig sturing, iemand een bevel geven een voorbeeld van heel veel sturing. Van echt coachen is bij dwang of verregaande sturing geen sprake. Iemand leert pas echt iets wanneer het nieuwe gedrag past bij zijn 'levensverhaal' (bij de manier waarop hij zin aan zijn bestaan wil geven) en hij het zelf dus wil. Wil hij niet, dan wordt coachen moeilijk. Hij kan de vaardigheid nog wel hanteren, maar puur omdat het moet. Het 'leerproces' blijft dan aan de buitenkant. Er kan daarbij sprake zijn van weerstand. Emotioneel steunen kan dan de voorlopig verkennende managementvaardigheid zijn die voorbereidt op coachen. Voor coachen moet het klimaat veilig zijn, en moet iemand echt gecoacht willen worden. De uiteindelijke consequentie van niet willen kan overigens ontslag zijn. Dat is natuurlijk ook bedreigend voor de identiteit van de medewerker en zou, via een omweg, ook nog weleens kunnen stimuleren tot leren.

NON-VERBALE COMMUNICATIE

Veel, en zelfs wezenlijke informatie wordt tussen mensen uitgewisseld door non-verbale signalen. Non-verbaal gedrag is vaak meer dan het verbale gedrag direct gekoppeld aan het gevoelsleven. Veel ervaringen gaan buiten het besef om, maar worden op een bepaalde manier wel in het lijf opgeslagen. Over onze woorden kunnen we nadenken, en we kunnen ze zorgvuldig afwegen en desnoods inslikken. Met ons non-verbale gedrag is dat moeilijker. Als iemand met een zuur gezicht vertelt dat hij zich prettig voelt, geloof dan zijn gelaatsuitdrukking maar. Het gelaat speelt een bijzondere rol in het scheppen van een band tussen mensen. Aan het gelaat kan men zien of men iemand kan vertrouwen, of hij aardig is, of hij kwetsbaar is. Wie wil vermijden dat een ander hem leert kennen, die kijkt die ander niet aan. Wil men iemand juist wel leren kennen, probeer dan oogcontact te krijgen. Gelaatsuitdrukking, lichaamshouding, stemgebruik 'verraden' een bepaalde stemming. Tevens zijn het instrumenten waaraan men kan aflezen of de ander geïnteresseerd is in hetgeen men hem vertelt.

'HUMMEN', KLEINE AANMOEDIGINGEN EN VERBAAL VOLGEN

De karikatuur van de softe 'geitenwollensokken-coach' is iemand die 'humt' en de ander vraagt wat deze er zelf van vindt.

Kleine aanmoedigingen, waar het 'hummen' er een van is, en verbaal volgen zijn vooral bedoeld om iemand te stimuleren verder te gaan met wat voor hem waarschijnlijk moeilijk te vertellen is. Door kleine aanmoedigingen geeft een coach aan dat hij de ander volgt en begrijpt, los van wat hij vindt van hetgeen die ander vertelt. Laat daarom goed- of afkeuring achterwege, anders zal die ander vast en zeker zijn verhaal niet afmaken.

Een aanmoediging kan ook zitten in een gebaar, de lichaamshouding en de gezichtsuitdrukking. Een klein gebaar moedigt aan, een druk en snel gebaar ontmoedigt; een voorzichtig toegenegen lichaamshouding stimuleert, een overdreven nabije houding stoot af; een vriendelijke en open gezichtsuitdruk-

king stimuleert, een gespannen en strenge, norske uitdrukking stoot af.

‘Verbaal volgen’ betekent dat de coach met zijn reacties zo dicht mogelijk bij het verhaal en het taalgebruik van de ander blijft. Zo blijft de coach op diens spoor en onthoudt hij zich van elke interpretatie. Vooral in het begin van een gesprek is dat vreselijk belangrijk.

Henny is docent wiskunde aan de PABO. Zij heeft problemen met de manier waarop zij met studenten omgaat. Zij is vooral vakinhoudelijk gericht en vergeet dat iets leren voor studenten ook betekent dat zij aandacht willen voor het psycho-sociale. Daar heeft Henny moeite mee (zie vorige hoofdstuk).

HENNY ‘Toen kwam die student bij mij en sprak op verhoogde toon, dat hij mij niet meer zag zitten als zijn stagebegeleidster, en hij dreigde naar de directeur te stappen.’

COACH ‘Dreigde hij?’

Hoofdstuk

7

Effectieve
communicatieve
vaardigheden

Verbaal volgen is, net als het geven van kleine aanmoedigingen, bedoeld om de medewerker te helpen, zijn verhaal te doen. De coach laat zo merken dat hij aandacht heeft voor het verhaal.

Op verjaardagsfeestjes heeft men nogal eens de neiging het omgekeerde te doen. Onmiddellijk wordt daar het verhaal van de ander afgepakt en wordt er een eigen verhaal van gemaakt. Of iemand geeft het verhaal van een ander zo’n draai dat het ook meer over hemzelf dan over de ander gaat. Deze gewoonte maakt verjaardagsfeestjes onplezierig, bij coachen werkt afpakken of overnemen *averechts*.

PARAFRASEREN

Een coach kan zijn gesprekspartner laten merken dat hij de essentie van wat deze vertelt goed begrijpt, door kort in eigen woorden weer te geven wat die gesprekspartner gezegd heeft, met andere woorden, door te parafaseren. Om te voorkomen dat de coach gaat interpreteren, is het raadzaam dat hij ook bij de parafrase in de intonatie een klein vraagtekentje stopt. Parafraseren gebeurt op een veronderstellende, *tentatieve* toon.

Een parafrase heeft veelal te maken met de inhoud van het verhaal: waarover gaat het? De coach doet er goed aan te parafraseren als de medewerker veel en soms wat warrige informatie geeft. Parafraseren heeft dan een structurend karakter.

HENNY ‘... dan moet ik direct na de les commentaar geven. De student kijkt me dan verwachtingsvol aan en ik vind het sneu, want ik vond het geen goede les, het is bovendien vreselijk ingewikkeld om naast vakinhoudelijke feedback ook nog op andere zaken te letten tijdens de les. Er gebeurt zo veel en de studenten zijn veeleisend en voor hen is het vooral belangrijk dat de les maar leuk is. Of hun leerlingen ook nog leren rekenen, is vol-

strekt niet interessant, terwijl ik daar toch voor aangenomen ben.
COACH *'Er gebeurt veel tegelijk en vind je het dan ingewikkeld om adequaat te reageren?'*

REFLECTEREN VAN GEVOEL

Reflecteren van gevoel slaat, in tegenstelling tot parafraseren, niet op de inhoud, maar op de beleving.

Met stil te staan bij het gevoel van de ander, maakt de coach duidelijk dat hij dat gevoel begrijpt, er aandacht voor heeft. Hij doet dat, door de essentie van dat gevoel te benoemen of door te reflecteren op dat gevoel. Ook hier is de non-verbale kant weer belangrijk. Immers, aan iemands lichaamshouding, door de manier waarop iemand praat en adem haalt, kan de ander merken hoe hij gevoelsmatig bij de thematiek betrokken is. Als je daaruit conclusies trekt, doe dat ook nu weer op veronderstellende toon.

HENNY *'Dan heb je zo'n jongen in de klas ook al een paar keer moeten wijzen op zijn slordigheid en dan is hij tegenover de kinderen ook vreselijk slordig, sommen worden niet netjes afgemaakt, fouten blijven een tijd lang op het bord staan, hij springt van de hak op de tak.'*

COACH *'Zo te horen bent u boos(?)'*

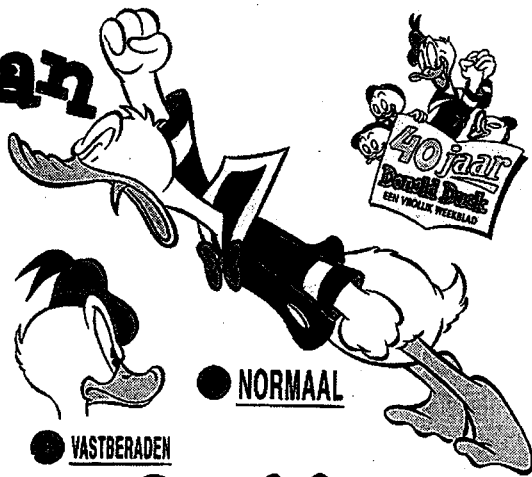
Het rare met gevoel is dat we geen moment zonder zijn, maar dat het ook vreselijk moeilijk is om over gevoelens te praten. Alle emotie-*tv* ten spijt. Het gaat bij praten over gevoelens ook over intieme zaken en je maakt jezelf kwetsbaar. Het is goed om te beseffen dat er ook grenzen zijn aan praten over gevoelens. Iedere mens heeft recht op bescherming van het binnenste zelf. Niet alles is voor de openbaarheid bestemd. Enige onduidelijkheid over gevoelens maakt het leven ook spannend. Praten over gevoel moet in een veilige sfeer. Het ontbreekt soms ook aan taalrepertoire als het om gevoelens gaat. Het zwijgen over gevoelens mag best een keuze zijn. Gebrek aan repertoire mag voor een leidinggevende coach geen rol spelen. Bestudeert u eens ter eventuele vergroting van dat repertoire figuur 7.1.

VRAGEN STELLEN

Bij 'actief luisteren' is duidelijk geworden dat het van belang is dat de coach de medewerker laat merken dat hij bezig is hem te helpen zijn 'leerprobleem' te verkennen. Bij die verkenning zijn open vragen aan de orde. Dat zijn vragen die meestal beginnen met 'hoe', 'wat' en 'wie'. De vragen worden zo gesteld dat:

- De medewerker gaat nadenken over zijn eigen probleemoplossingsmethode
- De intonatie van de vraag niet het antwoord suggereert
- De medewerker niet onder de vraag uit kan door uitsluitend met 'ja' of 'nee' te antwoorden (stel open vragen)

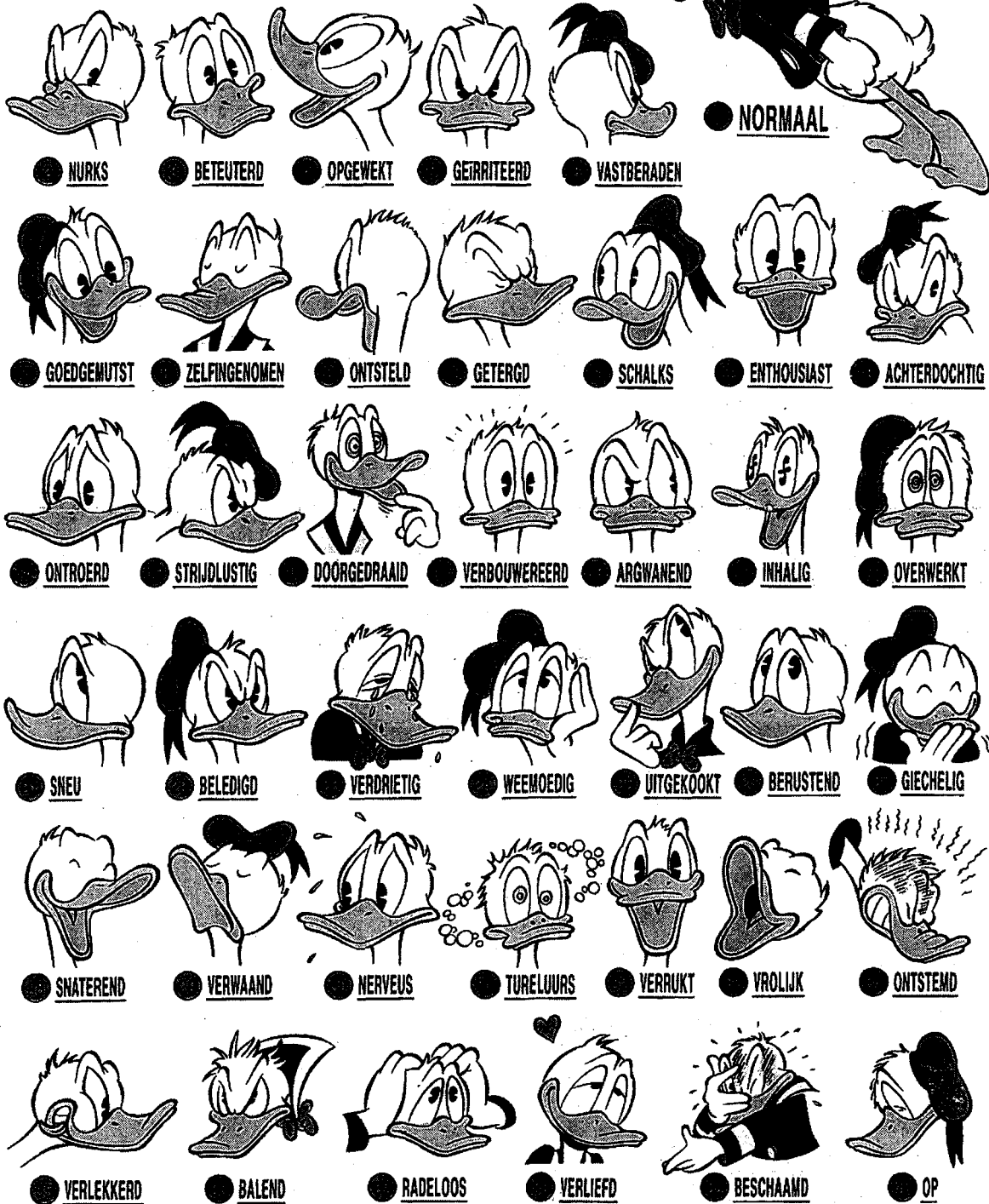
De 40 buien van Donald Duck



Hoofdstuk

7

Effectieve
communicatieve vaardigheden



© The Walt Disney Company

Figuur 7.1 De 40 buien van Donald Duck⁵ © The Walt Disney Company

- De medewerker niet ter verantwoording wordt geroepen. Verantwoording leidt tot verdedigen en niet tot het bij een leerproces noodzakelijke exploreren.

COACH *Wat vind je lastig in de omgang met studenten?*

Waarover wil je het vooral hebben?

Hoe praat je met studenten?

Hoe maak je jouw waarden aan je studenten duidelijk?

Kun je iets meer vertellen over de dreigende toon waarop je aangesproken werd?

Wat ga je in het volgende gesprek anders aanpakken?

Vragen kunnen een direct of indirect karakter hebben. *Directe* vragen verwijzen naar eigen ervaringen, *indirecte* hebben betrekking op het voorstellingsvermogen. Op verschillende momenten tijdens het coachen zijn ze aan de orde. Gaat het om concretisering en een feitelijke weergave van de werkelijkheid, dan moet de coach directe vragen stellen. Gaat het om het stimuleren van fantasie en de ontdekking dat de geschetste werkelijkheid niet de enige mogelijke is, dan zijn indirecte vragen op hun plaats.

‘Kun je een voorbeeld geven van hoe een gesprek tussen jou en jouw studenten verloopt?’ is een directe vraag.

‘Wat ga je in het volgende gesprek anders aanpakken?’ is een voorbeeld van een indirecte vraag.

DE ‘WAAROM’-VRAAG

Ter verantwoording roepen gebeurt meestal aan de hand van een ‘waarom’-vraag. Deze heeft een negatieve bijmaak hoewel het naar de vorm een goede open vraag is. De ‘waarom’-vraag is vanaf onze vroegste jeugd verbonden met mogelijke straf. Zoals in onderstaand grapje, komt men het in het echt immers niet tegen. Het is aan te raden, pas de ‘waarom’-vraag te stellen als er een vertrouwensrelatie is. Kijken naar motieven, waar de ‘waarom’-vraag eigenlijk op gericht is, kan immers zinvol zijn.

WAAROM *‘Ja kijk’, sprak de kleine Arnold, toen zijn moeder hem vroeg, waarom hij met zijn vinger in de jampot zat: ‘het glucosegehalte in mijn bloed komt onder het kritieke minimum, zodat ik besloot het aan te vullen, en jam lijkt me daartoe het geëigende middel.’*

GESLOTEN VRAGEN

Gesloten vragen zijn vragen waarop je met ‘ja’ of ‘nee’ kunt antwoorden. Ze zetten de medewerker niet echt aan het denken en verraden soms een vooringomenheid bij de vragensteller.

Mag je nooit gesloten vragen stellen? Natuurlijk wel. Soms om juist te laten merken dat je de ander begrijpt, of om na te gaan of je op het goede spoor zit. Dan is het juist wel handig een gesloten vraag te stellen. Ook als de medewerker om welke reden dan ook, niet meer in staat is tot goed onder woorden brengen van wat hij wil, ben je aangewezen op gesloten vragen. Als het bijvoorbeeld om onderwerpen in de taboesfeer gaat. Schroom dan niet, maar blijf beseffen dat het om het verhaal van de medewerker gaat.

COACH *Vind je het moeilijk over je gevoelens te praten?
Denk je dat er intieme grenzen kunnen worden overschreden?
Heb je de neiging agressief te reageren op dreigende studenten?*

CONCRETISEREN

Een van de belangrijkste vaardigheden van een coach is concretiseren. Daarmee wordt bedoeld dat hij zo met de medewerker in gesprek komt, dat de puzzels en problemen waarmee deze zit, zo concreet mogelijk op tafel komen. In een genuanceerd en gedetailleerd beeld ligt het aanknopingspunt voor constructieve verandering.

Als de medewerker de neiging heeft de problemen te veralgemeniseren, door wollig taalgebruik te hanteren en in termen van 'iedereen', 'overal', 'altijd', 'nooit' enzovoort gaat praten, dan is dit voor de coach een signaal dat de medewerker zelf nog geen licht in zijn problematiek ziet. Deze is misschien zelfs nog wel wat gehecht aan dit ongenueanceerde negatieve algemene beeld en het is ook maar zeer de vraag of hij al toe is aan constructief veranderen. Algemeen taalgebruik heeft vaak te maken met een zekere 'luiheid'. Algemene waarheden, lijken zo helder, maar liggen ook heel dicht bij onwaarheden. 'De jeugd van tegenwoordig is ongeïnteresseerd en kan zich nergens op concentreren'. 'Alle jeugd?' 'Geldt het ook voor computerspelletjes, bijvoorbeeld?' Vaak is er bij wollig en algemeen taalgebruik nog iets anders aan de hand. Het onderwerp is dan nog zwaar emotioneel geladen en gekoppeld aan een gevoel van machteloosheid. Dat moet dan eerst verkend en bewerkt worden. Concretisering kan erbij helpen weer wat meer greep op de werkelijkheid te krijgen.

Enkele voorbeelden van 'concretiserende' vragen.

COACH *Hoe ziet het probleem er precies uit?
Kun je een voorbeeld geven van het ongewenste gedrag?
Kun je ook een voorbeeld geven van wat je wel lukt?
Waarmee vergelijk je de ongewenste situatie?
Wat veroorzaakt precies het ongewenste gedrag?
Hoe zou het anders kunnen?
Wat weerhoud je het anders te doen?
Wat zou er gebeuren als je het op een andere manier probeert?
Wie zijn die 'ze' die jij in jouw beschrijving telkens noemt?*

AANDACHT VOOR TAAL

De werkwoorden die de medewerker gebruikt, vragen ook aandacht van de coach. Beschrijft de medewerker met zijn werkwoord een onontkoombare situatie, dan kan de coach hem helpen door die formulering te 'vertalen' in een constructievere zin. 'Ik *ben* on aardig', bijvoorbeeld, wordt dan 'Ik *maakte* een on aardige opmerking.' 'Ik *ben* onhandig' wordt vertaald in 'Ik heb deze handeling nog niet goed onder de knie, ik moet nog wat oefenen.'

De ene omschrijving is fatalistisch, er is niets aan te doen. De andere is zodanig verwoord, dat er actie op kan volgen. Een coach richt zich altijd op veranderbare zaken. Die worden pas 'zichtbaar' door het juiste taalgebruik.

BEZWAREN 'VERTALEN' IN VOORWAARDEN

Verwant aan concretiseren en juist taalgebruik is de poging van de coach om samen met de medewerker, te proberen bezwaren te vertalen in voorwaarden. In eerste instantie is dat ook weer een taalkundige vaardigheid. Stel dat de oorspronkelijke bezwaren als volgt luiden:

- Ik vind dat niet haalbaar
- Ik ben het niet met jouw voorstel eens
- Ik heb principiële bezwaren tegen de fusie met x
- Ik heb het te druk voor die klus
- Ik kan mijn gedachten niet concentreren
- Collega y is niet geschikt voor zijn werk.

Dan zou de adequate 'vertaalde' vraag kunnen zijn: 'onder welke voorwaarden ...

- ...is het voor jou wel haalbaar?
- ...zou je het wel met mijn voorstel eens kunnen zijn?
- ...denk je dat we wel kunnen fuseren?
- ...zou je de klus wel doen?
- ...zou je je gedachten wel kunnen concentreren?
- ...zou collega y wel geschikt zijn voor zijn werk?

DENKEN EN DOEN

De hier besproken werkvormen zijn alle min of meer gericht op het denken en het voorstellingsvermogen van de medewerker. In veel coachingsituaties gaat het om het verbeteren van het praktisch functioneren. Daar gaat veelal wel een denkproces aan vooraf, maar uiteindelijk zal toch het praktisch functioneren aan bod moeten komen. In hoofdstuk 4 werd dat in de paragraaf 'Het leren van vaardigheden' behandeld.

Noten

- 1 Thomas Gordon, *Bewust leidinggeven*. Baarn: Tirion, 1989.
- 2 Toon Tellegen, *Misschien wisten zij alles*. Amsterdam: Querido, 1999, p. 413–414.
- 3 Er zijn verschillende boeken over communicatieve vaardigheden. Ik heb hier vooral gebruik gemaakt van:
Y. Gramsbergen-Hoogland, H.T. van der Molen, *Gesprekken in organisaties*. Groningen, Wolters-Noordhoff, 1992.
Joep Brinkman, *Communiceren met effect*. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1995.
- 4 Thomas Gordon, *Luisteren naar kinderen*. Amsterdam: Elsevier, 1984, p. 234–239.
- 5 Uit *Veertig jaar Donald Duck*, 40e jrg., no 43, 1992, Walt Disney producties.

Hoofdstuk

7

Effectieve
communica-
tieve vaardig-
heden