

DOMINIC ROSSI

Feedback **geven**
en **krijgen**

VOOR COACHES EN
LEIDINGGEVENDEN

MET EEN HART
VOOR GROEI

Lannoo
Campus

D/2020/45/456 – ISBN 978 94 014 7212 8 – NUR 808, 801

Vormgeving omslag: Peer De Maeyer

Vormgeving binnenwerk: theSWitch

© Dominic Rossi & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van
Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie
van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

Inhoud

Mijn motivatie voor dit boek	7
Van basketbal naar de werkvloer?	11
Deel 1: Werken aan een vruchtbare coachingcontext	13
Zorg voor psychologische veiligheid	15
Interesse in je teamleden	23
Aandacht voor de dingen waar jij invloed op hebt	29
Deel 2: De fundamenten van coachen vanuit het hart	39
De kern van mijn aanpak: zelfreflectie en zelfbewustzijn	41
Wat is je identiteit?	58
Wat zijn je sturende waarden?	66
Wat zijn je hefboomen?	74
Deel 3: Coachen vanuit het hart in actie	97
Ondersteunen door bevestiging	99
Betrokkenheid creëren	105
Een vertrouwensband opbouwen	109
Coachen is meer dan een reeks techniekjes	112
Falen als stapsteen naar succes	113
Kinderen als leermeester	115
Zelfzorg	117
Blijven bouwen aan zelfbewustzijn en identiteit	119

Een eindeloos groeiproces	123
Dankwoord	125
Inspiratiebronnen	127

Mijn motivatie voor dit boek

Vanaf mijn jeugd al ben ik begaan met de vraag hoe ik anderen kan inspireren om het beste uit zichzelf te halen. Ik zag om mij heen te vaak mensen die hun talenten onbenut lieten omdat ze een te laag zelfbeeld hadden, terwijl er niemand was die hen hielp om hun verborgen vaardigheden te ontdekken en te ontwikkelen.

Als basketbalcoach met twintig jaar ervaring heb ik inmiddels honderden sportlui – jong en oud, amateurs en professionals – begeleid in hun groeiproces, als sporter én als mens. Zo heb ik met vallen en opstaan geleerd dat mijn manier en stijl van coachen een cruciale sleutel is voor hun succes. In dit boek ligt de nadruk op individuele coaching, want een team kan pas succesvol zijn als de individuele leden het beste van zichzelf geven en zo elkaar positief uitdagen om samen verder te groeien. Jouw succes als teamleider hangt af van het succes van elk van je teamleden.

Goede coaching begint met empathie: je eigen perspectief als teamleider loslaten en je helemaal inleven in het perspectief van je teamlid: Wat kan die persoon goed? Wat heeft hij nodig om dat talent ten volle te ontwikkelen? Hoe bouw je een sterke vertrouwensband op om optimaal samen te werken? Wat is de

essentie van leren door ervaring? Wat is het verschil tussen een doe-instructie en een bewustzijnsinstructie? Hoe bereik je een toestand van flow waarbij lichaam, geest en emoties in harmonie zijn? Hoe versterk je de synergie in het team? Die aanpak noem ik coachen vanuit het hart.

In dit boek nodig ik je uit om met een open blik te kijken naar mijn aanpak. Ik bied geen theoretische modellen, maar echte verhalen van echte mensen vanuit mijn praktijk als sportcoach en coach van teamleiders.

Om te begrijpen waarom ik dit boek schrijf, is het zinvol dat ik je wat vertel over mijn persoonlijk traject. Ik was acht jaar toen ik via een neef in contact kwam met basketbal. Al van jongs af aan wist ik dat ik sportleraar wilde worden. Door een schouderblessure op jonge leeftijd was ik jammer genoeg niet meer in staat om zelf nog intensief wedstrijden te spelen. Ik heb van die beperking een sterkte gemaakt en ben aan de slag gegaan als coach, aanvankelijk van de allerjongsten.

Mijn leraar in de sportschool bood mij de kans om assistent-coach te worden in eerste nationale. Zo kon ik al op mijn drieëntwintigste alle trainingen en wedstrijden van zeer nabij meemaken.

Een paar jaar later werd ik zelf hoofdcoach van een ploeg in derde nationale. Het eerste jaar was het vechten om in derde nationale te kunnen blijven. Ondanks de beperkte middelen was ik er toch in geslaagd om een nieuwe speler aan te trekken. Ik had die

jongen niet zozeer gekozen omdat hij de beste was, maar wel omdat hij enorm gedreven was en bovendien een ware teamspeler. In de beslissende laatste match brak hij in de eerste helft zijn neus en moest hij vol frustratie werkloos toezien. Vijf minuten voor het einde was er geen houden aan: ondanks de bloedende neus en de pijn stond hij erop dat ik hem liet meespelen. En jawel, zijn inzet maakte toen het verschil waardoor we de wedstrijd op de valreep toch nog wonnen en dus in derde nationale konden blijven. Een ware thriller tot de laatste seconde.

Het jaar daarna kreeg ik wat extra budget, maar ik had de pech dat twee beslissende spelers gekwetst raakten, waardoor ook de resultaten achterwege bleven. Gevolg: ik werd ontslagen. Een harde, pijnlijke leerschool. Ook hier bleef ik niet bij de pakken neerzitten: tijd voor bezinning. Ik trok eerst naar Spanje om er te leren bij de Europese kampioen en daarna ook nog naar de Verenigde Staten. Die studieperiode bracht mij een dubbel inzicht: enerzijds was het niet mijn roeping om hoofdcoach te zijn en anderzijds was ik nog meer dan voordien overtuigd van het belang van individuele coaching. Ik zag te veel talentvolle mensen die niet tot volle ontwikkeling kwamen door gebrek aan persoonlijke begeleiding.

In mijn aanpak zijn techniek en fitness natuurlijk belangrijk, maar mijn allerbelangrijkste werkpunt is de ontwikkeling van het zelfbewustzijn. Door beter naar de 'inner game' in je mind en je body te luisteren, groeit je zelfvertrouwen en bloeien je talenten op en dat komt uiteindelijk ook de 'outer game' ten goede.

Dat is mijn ultieme drijfveer: mensen bemoedigen, inspireren en begeleiden om het beste uit zichzelf te halen. Net zoals op een smartphone tientallen nuttige apps staan die we nauwelijks of niet gebruiken – hoewel ze ons leven kunnen verbeteren – zo coach ik de mensen om de sluimerende ‘apps’ in hun lichaam en geest te ontdekken en te activeren.

Van basketbal naar de werkvloer?

Basket is een teamsport waarbij een aantal mensen vlot moet samenwerken om op een beperkt speelveld en binnen een bepaalde tijdslimiet een resultaat te behalen, met respect voor een aantal basisregels. De spelers moeten zeer wendbaar zijn, snel beslissingen kunnen nemen en zich niet laten afleiden door bijvoorbeeld het geroep en geschreeuw van het publiek. Is dat niet vergelijkbaar met wat teams in bedrijven doen? Het speelveld wordt in dat geval bepaald door de werkmiddelen (machines, ICT ...), budgetten, procedures, werkomgeving enzovoort. De spelregels worden onder meer bepaald door de bedrijfswaarden en de juridische, economische en maatschappelijke context.

Basket is een sport met veel snelheid, een hoog ritme en een hoge mate van creativiteit on the spot van elke speler. Dat vereist dat iedereen alert is en voortdurend aandacht besteedt aan kleine signalen van verbinding en richting. De spelers moeten die signalen continu delen en oppikken om te weten waar ze met z'n allen naartoe moeten bewegen. Het is een spel van zien en gezien worden. Je kunt het vergelijken met jazz: de muzikanten spelen vanuit hun eigen sterktes, maar ze blijven wel voortdurend naar elkaar luisteren en kijken, met als einddoel een prachtig stuk muziek.

Het is in elk geval mijn ervaring door te werken met bedrijfs-teams in uiteenlopende sectoren, dat de aanpak en de principes die ik gebruik om basketballers en teams te coachen evenzeer hun vruchten afwerpen op de werkvloer. In de ideale wereld is de teamleider niet enkel de 'baas' maar ook de coach van zijn teamleden. Soms is de coach niet de hiërarchisch hoogste baas, maar bijvoorbeeld een hr-manager.

Bovendien is het meer dan wenselijk dat de teamleider ook openstaat voor de feedback van zijn teamleden. In de bedrijfswereld gebeurt deze vorm van bottom-upfeedback soms in een formeel geplande sessie. Vanwege de bijzondere dynamiek is het soms gebruikelijk om dit te doen in aanwezigheid van een derde.

Ik hoop ook dat dit boek leidinggevend kan inspireren bij het begeleiden van de high potentials in hun team.

Dit boek is doorspekt met voorbeelden uit mijn praktijk als sportcoach en als coach van bedrijfs- of teamleiders. Soms gebruik ik de echte naam van mijn klanten, soms een fictieve naam, uit respect voor hun privacy.

DEEL I

Werken aan een vruchtbare coachingcontext

Net zoals een palmboom beter gedijt in een warme, tropische omgeving en een edelweiss in de sneeuw en kou van het hooggebergte, zo ook is de context waarin je mensen coacht bepalend voor hun effectiviteit. Aandacht voor en interesse in de mensen met wie je samenwerkt en vooral psychologische veiligheid zijn daarbij uiterst belangrijk. Het is een kettingreactie waarin alles met alles samenhangt. Als je onvoldoende oprechte interesse of aandacht hebt in je teamleden, zal het moeilijk zijn om een klimaat van vertrouwen en veiligheid uit te bouwen.

Zorg voor psychologische veiligheid

Om goed te kunnen coachen is het belangrijk dat beide partijen zich veilig voelen bij elkaar, zowel jij als coach als de persoon die je coacht (de coachee). Met veiligheid bedoel ik dan vooral psychologische veiligheid. Professor Amy Edmonson van Harvard Business School Leadership & Management omschrijft psychologische veiligheid als: ‘De overtuiging dat je niet bestraft of vernederd zult worden als je uitkomt voor je ideeën, vragen, bezorgdheden of fouten.’

In haar TED-talk geeft Edmonson drie simpele richtlijnen die bijdragen tot psychologische veiligheid:

- 1 Omschrijf het werk als een leeropdracht, niet louter als een taakuitvoering. Leren betekent durven omgaan met het onbekende, het onzekere, het niet-weten.
- 2 Erken je eigen feilbaarheid en dat je ook niet alle antwoorden hebt.
- 3 Stimuleer een nieuwsgierige houding.

Dat heeft tot gevolg dat je risico's durft te nemen en je kwetsbaar opstelt. Daarom benadruk ik altijd bij de start van de samenwerking dat, als iets niet lukt, we dat niet als een fout of een mislukking gaan beschouwen, maar als een deel van het leerproces om nog beter te worden. Het is belangrijk dat je weet en voelt dat de feedback, zelfs al is die negatief, niet bedoeld is als kritiek, maar als een hefboom om de aanwezige positieve krachten open te breken. Mijn boodschap is:

*Ik geef je deze opmerkingen, omdat ik hoge verwachtingen heb
en ik weet dat jij die kunt waarmaken.*

Een veilige omgeving wordt gecreëerd door echtheid, puurheid, waar geen machtsspelletjes worden gespeeld, waar je aanvaard wordt zoals je bent, waar de nadruk ligt op oprechte menselijke relaties, waar je gerespecteerd wordt.

Wees wie je bent. Speel geen rol.

Werk en spreek vanuit je hart.

Veiligheid uitbouwen vraagt tijd. Tijd om de persoon beter te leren kennen, om te ontdekken welke sterktes er in hem schuilen. Een veilige omgeving is het noodzakelijke lanceerplatform waarop je kunt bouwen om het beste uit je teamleden te halen. Als zij zich veilig voelen, zijn ze meer geneigd om de achterdochtige, kritische standaardmodus van hun brein naar de achtergrond te schuiven. Dat versterkt hun bereidheid om hun comfortzone te verlaten, te innoveren en hun talenten ten volle te benutten. Teamleden die zich veilig voelen staan meer open voor introspectie, waardoor ze beter zien wat hen uiteindelijk remt om te groeien.

Als jij dat gevoel van veiligheid kunt overbrengen, word jij als coach of teamleider beter geaccepteerd en valt je feedback op vruchtbare bodem.

Onderling vertrouwen

Behalve het individuele vertrouwen tussen de teamleider en het teamlid, is natuurlijk ook het onderling vertrouwen binnen de groep van belang. Om vertrouwen te creëren en een effectief team te zijn, moet er een vertrouwensrelatie groeien. Vandaar dat het zinvol is dat de teamleden ook zicht hebben op elkaars persoonlijke leven (en niet louter hun professionele leven).

Als jij niet weet waar ik vandaan kom, wat mijn waarden zijn en waarom ik doe wat ik doe, hebben we geen diepe relatie. Als we niet persoonlijk worden, zullen we niet in staat zijn om complexe problemen op te lossen. Beperken we ons bij het koffie-apparaat tot een vrijblijvende babbel over koetjes, kalfjes, voetbal en het weer, dan zal onze relatie oppervlakkig blijven, wat niet ideaal is voor een optimale samenwerking.

De coachee moet bereid zijn om je zijn vertrouwen te schenken. Als dat niet zo is, wordt het moeilijk om samen te slagen.

Dit zijn enkele simpele, maar zeer concrete afspraken die je kunt delen met je team om een gevoel van veiligheid uit te bouwen:

- Durf vragen te stellen.
- Durf actie te ondernemen.
- Durf zaken aan te tonen.
- Aanvaard wie je bent.
- Fouten maken is geen probleem.
- Durf je kwetsbaarheid te tonen.
- Laat oordelen over de persoonlijkheid van anderen achterwege.

- Uit je waardering, erkenning.
- Durf je te laten zien.
- Geef anderen de kans om gezien te worden.
- Luister naar iedereen.

Betere communicatie

Psychologische veiligheid zorgt er ook voor dat we niet bang hoeven te zijn om uitleg te vragen als iets niet duidelijk is. Het onderzoek van Edmonson toonde aanvankelijk aan dat psychologisch veilige teams wel effectiever zijn, maar ook meer fouten maken. Eerst vond ze dit vreemd, maar diepgaander onderzoek en observatie van de teams toonde aan dat de psychologisch veilige teams niet méér fouten maken, maar wel méér communiceren over het maken van fouten. Veiligheid zorgt duidelijk voor meer onbevangen en openhartige communicatie.

*Als mensen ervaren dat je openhartig en oprecht bent,
zowel in je positieve als in je negatieve feedback,
draagt dat bij tot een klimaat van vertrouwen.*

De coach of teamleider van zijn kant moet eveneens openstaan voor feedback van zijn teamleden. Een veilige plaats is een plaats waar mensen met elkaar praten, zacht zijn met elkaar, maar hard kunnen zijn voor het probleem.

We spreken niet over elkaar maar met elkaar.

Grotere betrokkenheid

Als we veiligheid ervaren, zijn we ook meer bereid om zelf met voorstellen en ideeën te komen, omdat we weten dat we niet weggelachen of gestraft zullen worden. Zo zorgt veiligheid er indirect voor dat we het aandurven om uit onze comfortzone te stappen, zodat we onbewust een nieuwe, ruimere comfortzone uitbouwen, waardoor we op termijn ons potentieel nog beter benutten.

Onderzoek toont aan dat investeren in psychologische veiligheid meer dan de moeite waard is. Individuen van psychologisch veilige teams zijn twee keer zo effectief. Daarnaast verlaten zij minder snel het bedrijf waarvoor ze werken. Ten slotte boeken psychologisch veilige teams betere resultaten.

*Het is een zelfversterkend proces:
veiligheid zorgt voor openheid zorgt voor vertrouwen.*

De kracht van humor

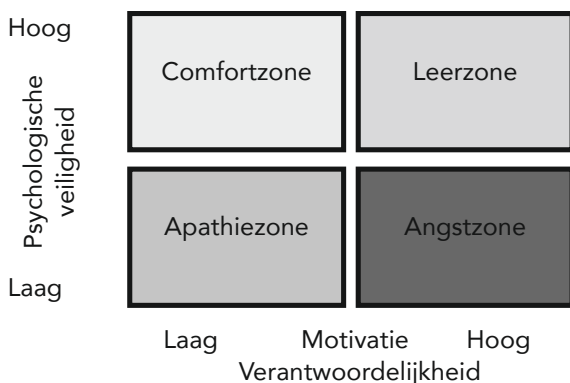
Het is mijn ervaring dat samen lachen en plezier maken eveneens een positieve invloed heeft op het gevoel van veiligheid. We moeten onze taak serieus nemen, maar onszelf durven relativeren. Humor helpt om mensen op hun gemak te stellen en het ijs te breken, zeker als er wat spanning is. De uitdaging is om die zin voor pret en plezier te behouden op die momenten dat het wat minder goed gaat, want ook dan blijft humor een waardevol smeermiddel.

Als ik met jongeren werk, leg ik zeer sterk de nadruk op speelsheid. Zij komen bij mij basket spelen omdat we samen de passie delen, omdat ze het graag doen. En die passie mag niet verloren gaan. Het is nu eenmaal zo dat ze niet allemaal toppers zijn of kunnen worden. Als ze echter de fun en het spelplezier niet meer ervaren, bestaat de kans dat ook de potentiële toppers vroegtijdig afhaken.

De balans tussen veiligheid en verantwoordelijkheid

Misschien vraag je je af of er geen gevaar is dat je met te veel psychologische veiligheid je teamleden gaat pampereën, waardoor de drive afneemt om te presteren en verantwoordelijkheid te nemen, zodat de competitieve spirit verloren gaat? Volgens Edmondson is dat geen of/of-vraag, maar een kwestie van de juiste balans tussen psychologische veiligheid en motivatie/verantwoordelijkheid, zoals ik dat weergeef in bijgaand schema.

Bij lage motivatie/verantwoordelijkheid en lage psychologische veiligheid heerst er apathie, bij hoge psychologische veiligheid en lage motivatie/verantwoordelijkheid zit iedereen in zijn comfortzone en worden er groeikansen gemist. Bij hoge motivatie/verantwoordelijkheid en lage psychologische veiligheid is er een klimaat van angst. De leerzone is waar hoge psychologische veiligheid samenvalt met sterke motivatie en persoonlijke verantwoordelijkheid.



De keuze van de teamleden

De samenstelling van je team heeft eveneens invloed op de manier waarop het je lukt om die veiligheid uit te bouwen en te bewaken. Daarom is het belangrijk dat je de juiste profielen kiest die bij elkaar passen, die complementair zijn en elkaar versterken. Sommige mensen passen nu eenmaal niet bij elkaar en hebben een schadelijke invloed op de veiligheid. In het belang van de groep is het dan beter om afscheid te nemen van die persoon.

Bij de keuze wie je in je team opneemt, moet je goed nagaan of die persoon past binnen de sfeer en de cultuur die jij nastreeft. In de woorden van Wouter Torfs, CEO van Schoenen Torfs: ‘Als we iemand aannemen, gaan we vooral kijken of het een Torfske is.’ Bij Vyncke in Harelbeke zoeken ze naar ‘Vynckeniers’. Je kunt daarbij een aantal objectieve criteria gebruiken als toetssteen, hoewel je buikgevoel ongetwijfeld ook meespeelt.

*Als je gekozen hebt, moet jij als leidinggevende je
verantwoordelijkheid nemen en die persoon
de nodige kansen geven om zich te integreren in het team.*

Peter (fictieve naam), een van de profspelers die ik begeleid, wordt door zijn teamcoach vaak aangesproken omdat hij zich zogezegd laks gedraagt. In de individuele begeleiding ontdekte ik dat die zogenaamde laksheid eerder een façade is waarachter een introvert persoon schuilt met een sterke focus en een enorme toewijding. Ik heb dat doorgesproken met zijn hoofdcoach door hem te laten inzien dat hij zich in het begin van zijn carrière zelf ook zo gedroeg. Toen de hoofdcoach dit inzag, zijn hij en Peter dichter naar elkaar gegroeid en dat versterkte het wederzijds vertrouwen omdat de coach bereid was om vanuit zelfreflectie zijn aanvankelijk oordeel te herzien. Vanaf dat moment is Peter aanmerkelijk beter gaan presteren.