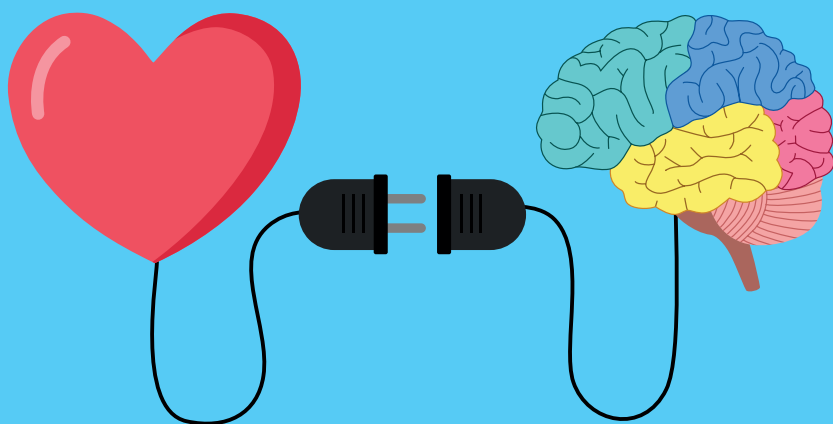


Wat

SERGIO VAN DER PLUIJM

effectieve
coaches
anders
doen

DE 8 VAARDIGHEDEN
DIE HET VERSCHIL
MAKEN



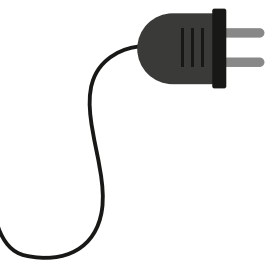
Boom

SERGIO VAN DER PLUIJM

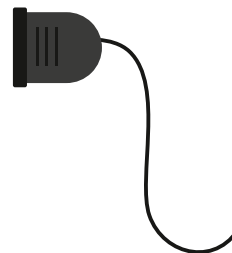
WAT EFFECTIEVE COACHES ANDERS DOEN

De 8 vaardigheden die het verschil maken

Boom



INHOUDSOPGAVE



Voorwoord 5

Inleiding 9

Waarin je ontdekt waarom ik dit boek schreef en hoe het jou kan helpen om nog effectiever te worden als coachende professional.

Hoofdstuk 1 **Echtheid eerst** 23

Of waarom alles wat hierna komt zijn waarde verliest als het niet echt is.

Hoofdstuk 2 **Meer klik met een waarderende blik** 43

Waarin je ontdekt wat waardering kan doen voor het vertrouwen van de coachée in jou en in zichzelf.

Hoofdstuk 3 **Hocus, pocus, focus!** 59

Of hoe je zorgt dat het gesprek al snel over de juiste onderwerpen gaat.

Hoofdstuk 4 **Laat je gesprekken rocken door te ontlokken** 81

Waarin je ontdekt dat (bijna) alles al in je coachée aanwezig is.

Hoofdstuk 5 **Luister mensen tevoorschijn met de magie van empathie** 109

Waarin je de kracht ontdekt van luisteren met een hoofdletter.

Hoofdstuk 6 **Wees een hoopverlener** 125

Waarin je ontdekt dat hoop echt het verschil kan maken tussen opgeven en volhouden.

Hoofdstuk 7 De gratie van acceptatie 141

Waarin je ontdekt hoe acceptatie paradoxaal genoeg juist kan leiden tot verandering.

Hoofdstuk 8 Motiverend informeren: de kunst van het doseren 159

Of hoe je kunt zorgen dat coachées willen horen wat je te zeggen hebt en het ook nog onthouden.

Nawoord 173

Verder leren 177

Over de auteur 181

Dankwoord 183

Literatuur en andere bronnen 185



INLEIDING



” **‘Wie niet bereid is om zelf te veranderen, heeft het recht niet om een ander te willen veranderen.’**

– Martin Buber

Jij kunt effectiever leren coachen dan je nu doet.

Hoe ik dat weet, terwijl ik je niet eens ken?

Dat zal ik je uitleggen.

Als ik zou zeggen dat je nog lekkerder kunt leren koken dan je nu doet, zou je dat dan geloven? Ik vermoed van wel.

Stel je nu eens voor dat er al een tijdje gesteggeld wordt over de vraag welke keukens het lekkerst is: de Italiaanse, de Franse of toch de Thaise? En stel dat een aantal culinaire onderzoekers daarin is gedoken en tot de volgende conclusie is gekomen: alle keukens zijn ongeveer even lekker. Maar het grote verschil zit hem in de kok! Binnen elke keuken heb je namelijk ongelooflijk goede koks en ... ahum, hoe zal ik het zeggen: koks die óók hun best doen. En stel nu dat die onderzoekers hebben bekeken wat die heel goede koks nu anders doen dan de minder goede koks, zou je dat dan willen weten? Dat dacht ik al, ik ook!

Nu heeft dit culinaire onderzoek nooit plaatsgevonden, voor zover ik weet. Wat wél heeft plaatsgevonden, is decennialang onderzoek naar effectiviteit in therapieëland. En wat ze ontdekten is: de verschillen in effectiviteit tussen therapieën bleken vrij klein, maar de verschillen tussen therapeuten binnen elke therapie bleken erg groot. Het goede nieuws is dat we inmiddels vrij goed weten wat effectieve

therapeuten anders doen dan ... ahum, hoe zal ik het zeggen: therapeuten die óók hun best doen. En hoewel coaching niet hetzelfde is als therapie, kan elke coach van deze kennis profiteren, omdat de meeste coaches – soms zonder dat te beseffen – gebruikmaken van allerlei therapeutische visies en methoden.

Wat ik ga doen met dit boek is wat een goede coach ook doet. Ik ga je liefdevol ondersteunen én tegelijkertijd uitdagen. Ik wil *caring* én *daring* zijn. Ik wil zijn zoals die zenmeester die tegen een leerling zei: 'Je bent perfect zoals je bent én er is ruimte voor verbetering.'

Daarnaast wil ik graag boeiende verhalen vertellen. Ik wil je meenemen naar allerlei uitdagende situaties in het coachvak en je laten zien hoe je daar effectief mee kunt omgaan.

Bovenal wil ik je inspireren om nog meer te genieten van dit fantastische vak en tegelijkertijd van grote betekenis te zijn. Voor al die mensen die het verdienen om gezien, gehoord, gesteund én uitgedaagd te worden, zodat zij misschien niet 'de allerbeste versie van zichzelf' worden (wanneer ben je dat überhaupt?), maar wel een vitale, trotse, meetellende versie.

Waarom zo veel nadruk op effectiviteit?

Laten we eens stilstaan bij hoeveel coachende gesprekken er dagelijks in Nederland plaatsvinden. En dan nemen we de definitie van 'coachgesprek' lekker ruim. Wat vind je bijvoorbeeld van 'doelgerichte gesprekken over verandering'? Dan gaat het niet enkel over zelfstandige coaches die een – uit eigen zak betalende – coachée ontvangen. Nee, dan moet je ook denken aan het onderwijs, de gezondheidszorg, de jeugdzorg, het begeleid wonen, de reclassering, Veilig Thuis, sociale diensten, de schuldhulpverlening en het bedrijfsleven. In al deze settings vinden dagelijks coachende gesprekken plaats en die gesprekken zijn lang niet allemaal vrijwillig. Denk aan een stagebegeleider in het beroepsonderwijs die een leerling spreekt over diens functioneren op de stageplek. Denk aan de jeugdzorg en reclassering waar gesprekken plaatsvinden over middelengebruik, omgaan met geld, opvoedproblemen, seksualiteit, onlinegedrag. Denk aan het begeleiden van werkzoekenden bij het vinden van passend werk, ondanks een rammelend cv. Stel je een fysiotherapeut voor die probeert te stimuleren dat zijn patiënt dagelijks pijnlijke oefeningen doet om haar rug sterker te maken. Hoewel deze gesprekken misschien niet allemaal 'coaching' worden genoemd, hebben al deze professionals baat bij effectieve gespreksvaardigheden en goed ontwikkelde coachcompetenties.

Laten we nu eens aannemen dat er op een gemiddelde werkdag in Nederland zo'n 100.000 coachgesprekken plaatsvinden.¹ Bij 48 werkweken van 5 dagen zijn dat 24 miljoen gesprekken per jaar. Gesprekken die gaan over levens van mensen zoals jij, ik en onze dierbaren. Gesprekken over gezondheid, werk, relaties, ouderschap, inkomen, school, loopbanen, verslaving, huiselijk geweld en nog veel meer.

En stel je nu eens voor dat 50 procent van die gesprekken wat minder effectief verloopt. Bijvoorbeeld doordat de coach achterhaalde ideeën heeft. Of de eigen niet-onderzochte issues projecteert op de coachée. Of heel slecht luistert. Of denkt de wijsheid in pacht te hebben en eigen ideeën opdringt ...

Dat zijn best veel gesprekken die suboptimaal verlopen. En soms zijn het zelfs gesprekken die averechts werken of schadelijk zijn. Bijvoorbeeld doordat de coachée gedemotiveerd raakt. Of geheel onterecht een diagnose of een ander label krijgt aangepraat. Of adviezen krijgt die weliswaar mooi klinken, maar aantoonbaar inadequaat zijn en daardoor het probleem soms verergeren.

Als mijn aannames kloppen, dan vinden er in Nederland jaarlijks zo'n 12 miljoen ineffectieve coachgesprekken plaats. Welnu, voor al die betrokken coachende professionals én hun coachées schrijf ik dit boek. Als een aanzienlijk deel van al die coachgesprekken effectiever wordt, dan wint iedereen: de coaches, hun coachées, de eventuele opdrachtgevers en uiteindelijk de maatschappij.

Vijf veelvoorkomende misvattingen over 'wat werkt' in coaching

Onder coaches leven vele misvattingen over 'wat werkt'. Hieronder vind je de vijf misvattingen die ik het vaakst tegenkom bij het opleiden van coachende professionals. Ik noem ze 'misvattingen', omdat de onderliggende aannames niet kloppen en omdat ze gemakkelijk kunnen leiden tot een ineffectieve manier van coachen. Tegelijk denk ik dat elke coach deze misvattingen zal herkennen in zichzelf en/of bij collega's. Eerlijk gezegd heb ik ze alle vijf ook ooit geloofd en ik ben blij dat ik er nu heel anders naar kijk. Hier komen ze:

'Ik moet alles weten'

Sommige, vooral beginnende coaches denken dat zij een soort wijze, alwetende goeroe moeten worden. Dat zij als het ware antwoord moeten hebben op alle mogelijke

¹ Dit getal lijkt misschien nogal random, maar met wat hulp van ChatGPT is deze schatting waarschijnlijk aan de zeer voorzichtige kant.

vragen van coachées. En dus verstand moeten hebben van relaties, ouderschap, voeding, slaap, beweging, assertiviteit, het brein, motivatie, zelfvertrouwen, effectief studiegedrag, leiderschap, samenwerking, marketing, AI, het Enneagram, DISC, MBTI en nog veel meer ... (Pfff, word jij ook al moe van deze opsomming?)

Zij zien hun rol als de 'Vraag het aan Mona'-rubriek in sommige tijdschriften. Deze mensen steken veel tijd in het opdoen van kennis en uiteraard willen ze deze kennis dan ook heel graag delen met hun coachées, gevraagd of niet. Het probleem bij deze benadering is dat je onmogelijk van alles verstand kunt hebben. Daarnaast geldt: was het maar zo dat mensen hun gedrag al gaan veranderen als je ze slechts informatie en advies geeft. We zullen later zien waarom dit vaak niet werkt en uiteraard wat beter werkt. Voor nu houd ik het even bij het goede nieuws: je hoeft *niet* alles te weten.

'Ik moet mijn coachées motiveren'

Coaches die dit geloven, denken dat het hun taak is om coachées te motiveren en dat motivatie iets is wat je *in* iemand stopt. Zij proberen dit te doen door op iemand in te praten. Zij proberen mensen te overtuigen met allerlei argumenten of bieden ongevraagd oplossingen of handige strategieën aan. Een beetje alsof je een batterijtje stopt in een apparaat dat het niet meer doet in de hoop dat het daarna weer gaat werken. Gelukkig is er doorgaans niets mis met onze 'batterij' en is het maar zeer de vraag of jouw batterij überhaupt wel past. Ook hier heb ik goed nieuws: het ligt niet in ons vermogen noch is het onze taak om andere mensen te motiveren. Waarom dit zo is en wat beter werkt, komt nog uitgebreid aan de orde.

'Ik moet mijn coachées heropvoeden'

Er zijn ook coaches die de overtuiging aanhangen dat zij hun coachées moeten (her)opvoeden. En dus normen en waarden moeten bijbrengen. Nu is dit best invoelbaar in contexten als het onderwijs, de jeugdzorg en de reclassering, maar toch is dit *tricky*. Ongemerkt leggen deze coaches vaak hun eigen normen en waarden op in de aanname dat die beter zijn dan die van de ander. Helaas worden normen en waarden meestal niet overgenomen doordat iemand vertelt dat die beter zijn, integendeel zelfs. Meestal roept dit vooral weerstand en verzet op. Een mooi citaat dat dit fenomeen illustreert, is van Remco Claassen: 'Mensen willen wel veranderen, maar ze willen niet veranderd worden.' Ook hier kan ik dus een last van je schouders halen: je hoeft je coachées niet op te voeden. Als je wilt dat hun gedrag verandert, dan zijn er andere dingen die veel beter werken. Ook die ga je in dit boek ontdekken.

‘Ik moet mijn coachés repareren’

Er zijn coaches die – als hun coachés ineffectief gedrag vertonen – de neiging krijgen om hen te ‘repareren’. Zij behandelen hen als een kapotte auto waaraan iets vervangen moet worden. Vooral mensen met een technische achtergrond hebben deze neiging vaak, wat heel begrijpelijk is. Zij grossieren in het aanbieden van analyses, oplossingen en ongevraagde adviezen. Het probleem is dat wij nu eenmaal geen kapotte auto’s zijn, maar voelende, denkende wezens. We hebben emotionele behoeftes en willen vaak eerst gezien en erkend worden in onze strubbelingen én sterke kanten voordat we überhaupt willen nadenken over een andere aanpak. Deze voel je vast al aankomen: mensen willen niet gerepareerd worden, dus bespaar je de moeite.

‘Wat voor mij werkte, werkt ook voor jou’

Op sociale media zie je tegenwoordig veel mensen die zichzelf als coach profileren vanwege het feit dat zij iets ingrijpends hebben meegemaakt, bijvoorbeeld een ontslag, een burn-out of een depressie. Begrijp me goed: ervaringsdeskundigheid is heel veel waard en ik juich helemaal toe dat steeds vaker ervaringsdeskundigen samenwerken met professionele hulpverleners. Maar enkel ervaringsdeskundigheid maakt je nog niet tot een goede coach. De valkuil bij dit type coaches is dat ze de aanpak die voor hen heeft gewerkt, voorspiegelen als ‘de enige juiste manier’. Zij beseffen onvoldoende dat mensen onderling sterk kunnen verschillen en dat wat voor henzelf heeft gewerkt, totaal niet bij hun coachés hoeft te passen. De paradoxale waarheid is dat je juist prima iemand kunt coachen die met een heel ander probleem worstelt dan jij – mits je het vak van coach verstaat. En gelukkig maar, want anders zouden we als coach of hulpverlener alles eerst zelf meegemaakt moeten hebben voordat we onze coachés kunnen helpen.

De rode draad in al deze misvattingen is de aanname: ‘Ik weet wat jij nodig hebt en ik ga het aan je geven.’ In de loop van dit boek zullen we ontdekken dat er een veel prettigere en bovendien effectievere aanname bestaat en die luidt: ‘Jij hebt al wat je nodig hebt en samen gaan we dat ontdekken!’² We zullen nader kennismaken met de soort coaching waarbij de coachée door een prachtig en krachtig proces wordt begeleid. Een proces waarin zij zowel persoonlijke doelen en waarden alsook de weg hier naartoe in zichzelf ontdekt. En opnieuw in contact komt met de eigen kracht, wijsheid en creativiteit. Waarbij zij sociale steun weer op waarde weet te schatten én te mobiliseren. En een eerste kleine stap ontdekt, zodat zij vandaag nog kan beginnen met vormgeven van misschien wel een nieuwe, hoopvolle weg in het leven.

2 Met dank aan William R. Miller voor dit pakkende onderscheid (Miller & Rollnick, 2023).

Nieuw woord: coachkunde

In dit boek introduceer ik graag een nieuw woord: coachkunde. Ik geloof namelijk dat coachen een ‘kunde’ is, een vak waarin wetenschap, ambacht en kunst samenkomen.

- Coachen als wetenschap: er wordt al ruim zeventig jaar onderzoek gedaan naar de effectiviteit van therapie en sinds enkele jaren ook steeds meer specifiek naar coaching. Daarnaast komt er vanuit de positieve psychologie steeds meer kennis vrij over hoe je als mens kunt floreren in je werk en je privéleven. Ik ben van mening dat als een coach deze waardevolle kennis negeert, deze zowel zichzelf als diens coachés tekortdoet.
- Coachen als ambacht: coachen is een complexe vaardigheid die veel oefening vergt. Zoals je vroeger volgens de meester-gezelmethode het vak van smid of schoenmaker leerde, zo zou je nu ook naar coaching kunnen kijken. Om er echt vaardig in te worden, heb je een inspirerend voorbeeld nodig, veel oefening en feedback van iemand met meer kennis en ervaring.
- Coachen als kunst: als men eenmaal de basis onder de knie heeft, gaan er andere zaken meespelen zoals: intuïtie, improvisatie, kwetsbaarheid, moed, humor, lichaamsbewustzijn, aandacht en meer. Omdat je als coach je eigen instrument bent, zal je eigen persoonlijke ontwikkeling altijd doorwerken in de manier waarop je coacht. En zoals bij de meeste kunsten is ook dit er een waarin we ons de rest van ons leven kunnen blijven ontwikkelen.

Naast het feit dat ‘coachkunde’ lekker allitereert, hoop ik met de introductie van dit woord ook bij te dragen aan de verdere professionalisering van het coachvak.

Geraakt door het boek *Effective Psychotherapists*

Natuurlijk heb ik de kennis en wijsheid in dit boek allemaal niet zelf verzonnen. Allereerst heb ik me laten inspireren door een belangrijk boek, getiteld *Effective Psychotherapists* door William R. Miller en Theresa B. Moyers uit 2021. Dit boek heeft mij diep geraakt. Ik kende de auteurs al en had reeds een groot vertrouwen in hun integriteit en deskundigheid. Daarnaast was ik onder de indruk van de grote wijsheid die ik erin meende te herkennen. Die wijsheid kwam overigens niet uit de lucht vallen. Miller en Moyers spitten ruim zeventig jaar wetenschappelijk onderzoek naar effectiviteit in therapie door en uiteindelijk kwamen er acht vaardigheden bovendrijven. Deze acht vaardigheden vind je terug in hoofdstuk 1 tot en met 8 van

dit boek. Ik zeg bewust: ‘Ik heb me laten inspireren’, want dit boek is geen letterlijke vertaling van dat boek. Wat ik heb geprobeerd, is de acht vaardigheden lekker leesbaar te beschrijven en tot leven te brengen met allerlei praktijkervaringen. Ook heb ik de volgorde van de acht vaardigheden veranderd, zodat het boek wat meer synchroon loopt met de chronologische opbouw van een coachgesprek.

In hun boek strooien Miller en Moyers – grondige wetenschappers als zij zijn – met literatuurverwijzingen. Omdat ik zelf geen wetenschappelijk onderzoeker ben, heb ik lang niet zo veel bronnen geraadpleegd als zij. Indien je echt het naadje van de kous wilt weten, raad ik je van harte aan om ook het boek *Effective Psychotherapists* van Miller en Moyers te lezen.

De humanistische psychologie

Op hun beurt zijn Miller en Moyers geïnspireerd door de humanistische psychologie en met name het werk van Carl Rogers. De humanistische psychologie ontstaat in de jaren vijftig in Noord-Amerika als een reactie op de beperkingen van het behaviorisme en de psychoanalyse, op dat moment de twee dominante stromingen in de psychologie. Humanistisch psychologen zien de mens als een compleet, voelend en relationeel wezen en gaan ervan uit dat ieder mens het in zich heeft om te groeien en het beste uit zichzelf te halen. In 1951 publiceert Carl Rogers het baanbrekende boek *Client-Centered Therapy*, waarin hij zijn innovatieve ideeën over therapie uiteenzet. Hij geeft daarbij blijk van groot vertrouwen in het menselijk potentieel en is de eerste psychotherapeut die de mensen met wie hij werkt geen ‘patiënten’, maar ‘cliënten’ noemt.

Over zijn eigen ontwikkeling als therapeut zegt hij het volgende: ‘In mijn vroege professionele jaren stelde ik de vraag: hoe kan ik deze persoon behandelen, genezen of veranderen? Nu denk ik: hoe kan ik een relatie aanbieden die deze persoon kan gebruiken voor zijn eigen persoonlijke groei?’ Deze uitspraak geeft al een mooi voorproefje van de rest van dit boek en ik beloof je: de naam Carl Rogers zal nog vaak vallen.

Vijftien jaar reclassering

Om te begrijpen ‘waar ik vandaan kom’, vertel ik je graag iets over mezelf. Ik heb leren coachen en trainen in een bijzondere context: het reclasseringsveld. Je weet wel, mensen met een detentieverleden op het rechte pad helpen. De vijftien jaar die ik daar werkte, vormden voor mij een rijke leerschool als het gaat om motivatie, omgaan met weerstand, gedragsverandering en toegepaste psychologie. Ik geloof eerlijk gezegd dat ik daar meer leerde dan tijdens mijn universitaire studie Algemene Sociale Wetenschappen – al was die ook heel interessant. Toen ik begon bij de reclassering kreeg ik veel vrijheid om innovatief te zijn en daar maakte ik dankbaar gebruik van.

Ik bestudeerde NLP³, RET, provocatief coachen en nog veel meer. Ik probeerde alles meteen de volgende dag uit. Soms zei zo'n ex-gedetineerde dan: 'Ben je soms op cursus geweest?' Dus niet alles werkte meteen, maar wát werkte, dat bleef ik doen. En uiteindelijk kwamen er drie methoden bovendrijven: motiverende gespreksvoering, oplossingsgericht coachen en Acceptatie en Commitment Therapie (ACT). Dat bleken echte gamechangers en hieronder zal ik je er wat meer over vertellen.

Na vijf jaar werken met ex-gedetineerden mocht ik trainers in dat veld gaan opleiden, coachen en superviseren. Tien jaar later ging het weer kriebelen en bedacht ik: ja, maar deze fascinerende kennis, daar heeft iedereen iets aan. En in 2010 richtte ik Bureau Bewezen Effect op. Sindsdien ben ik toegewijd om als coach, schrijver, blogger, podcastmaker én opleider deze drie methoden toegankelijk te maken voor een breed publiek.

Drie evidence-based coachmethoden

Ik ben dus sterk beïnvloed door drie elkaar aanvullende visies op coachende gespreksvoering:

1. motiverende gespreksvoering;
2. oplossingsgericht coachen;
3. Acceptatie en Commitment Therapie (ACT).

Over elk van die methoden schreef ik al eerder een boek in de serie *Coachen 3.0*. Als je al bekend bent met die methoden, dan kun je de rest van deze paragraaf overslaan. Zo niet, dan neem ik je graag even mee in een korte beschrijving van elk van deze methoden. Allereerst noem ik een aantal belangrijke overeenkomsten tussen deze drie methoden:

- Voor alle drie is er overtuigend wetenschappelijk bewijs van hun effectiviteit. En dit blijkt niet uit een of twee onderzoekjes, maar uit vele *randomised controlled trials* (de gouden standaard in onderzoek) en uit meta-analyses (waarbij vele van dit soort onderzoeken worden vergeleken, zodat er een trend zichtbaar wordt).
- Ze zijn alle drie geworteld in de humanistische psychologie: ze delen een inherent vertrouwen in de natuurlijke neiging van ieder mens om te groeien en het eigen unieke potentieel tot uitdrukking te brengen. We zullen in meerdere hoofdstukken zien dat humanistisch psycholoog Carl Rogers aan de wieg heeft gestaan van een inmiddels breed gedragen visie op de ideale basishouding van een coach.

3 Neurolinguïstisch programmeren, een communicatiemodel en -methode voor persoonlijke ontwikkeling die onderzoekt hoe gedachten, taal en gedrag elkaar beïnvloeden. Hoe aansprekend NLP ook is, helaas is er weinig wetenschappelijke onderbouwing voor (Vermeren, 2019).

- Ze zijn alle drie krachtgericht: ze gaan ervan uit dat ieder mens beschikt over eigen-wijsheid, veerkracht en interne hulpbronnen. Geen van de methoden is erop gericht het verleden van coachés helemaal uit te spitten. Hierdoor passen ze goed bij het gedachtegoed van de positieve psychologie.
- Ze delen een basishouding die te omschrijven is als nieuwsgierig onderzoekend, oprecht geïnteresseerd, gelijkwaardig, samenwerking zoekend en compassievol.
- Ze zijn flexibel aan te passen aan verschillende omstandigheden, zoals ruime of beperkte tijd, een vrijwillig of gedwongen kader, een-op-een of in groepswork.

Deze overeenkomsten zorgen er overigens voor dat de drie methodes zich goed met elkaar laten combineren.

Natuurlijk zijn er ook verschillen. Elke methode kent een andere ontstaansgeschiedenis, andere werkzame elementen en andere doelen. Ook is elke methode op haar sterkst bij *bepaalde* problematiek. De volgende korte omschrijvingen geven je daarvan een indruk.

Motiverende gespreksvoering (MGV)

Motiverende gespreksvoering is ontwikkeld in de jaren tachtig en is afkomstig uit de verslavingszorg. Inmiddels wordt de methode wereldwijd op een groot aantal werkkterreinen ingezet, zoals de jeugdzorg, de (geestelijke) gezondheidszorg, preventie en leefstijl, het onderwijs, maatschappelijk werk, schuldhulpverlening, de reclassering, arbeidsre-integratie, het bedrijfsleven, sport en meer.

De achterliggende visie is dat mensen vaak tegelijkertijd redenen hebben om wel te veranderen én om niet te veranderen. Met MGV help je mensen deze ambivalentie voor zichzelf op te lossen en op zoek te gaan naar zorgen en risico's aan de ene kant en doelen en waarden aan de andere kant. Dit gebeurt onder andere door het ontlokken van 'verandertaal'. Tegelijkertijd wordt er gewerkt aan het vertrouwen in eigen kunnen, zodat mensen daadwerkelijk in beweging komen.

Bij MGV vallen met name de gespreksvaardigheden en de basishouding op. Bij de gespreksvaardigheden kun je denken aan vier vaardigheden die bekend staan als ORBS: Open vragen, Reflectief luisteren, Bevestigen en Samenvatten. Bij de basishouding kun je denken aan samenwerking zoekend, autonomie-ondersteunend, empowerend en met compassie aanwezig zijn bij de ander. Zowel de gespreksvaardigheden als de basishouding zullen nog uitgebreid aan bod komen. Het succes van motiverende gespreksvoering is mede te danken aan de vele wetenschappelijke publicaties die haar effectiviteit overtuigend hebben aangetoond.

Oplossingsgericht coachen (OGC)

Oplossingsgericht coachen is afkomstig uit de gezinsbehandeling en ook deze methode wordt inmiddels wereldwijd steeds breder ingezet. De term is overigens wat misleidend, want het is zeker niet de bedoeling dat jij als coach het probleem van de coachée oplost. De kracht zit hem in een radicaal andere visie op problemen. Het lijkt zo logisch als je coachée is vastgelopen: het probleem analyseren en op zoek gaan naar de oorzaak. Dit werkt inderdaad goed bij veel technische en medische problemen. Maar bij problemen tussen *mensen* is vaak iets anders nodig. Want wat je aandacht geeft, groeit. Dus geef je aandacht aan problemen, dan krijg je gek genoeg vaak meer problemen.

Als je in plaats daarvan allerlei krachtgerichte vragen stelt en aandacht geeft aan de eigen oplossingen van je coachée, dan krijg je daar vaak ook meer van! Hetzelfde geldt voor: lichtpuntjes, positieve uitzonderingen, innerlijke hulpbronnen, sociale steun, effectieve strategieën en andere hoopgevende zaken. Ook hiervan zul je nog vele voorbeelden tegenkomen in dit boek.

Opvallend bij OGC is dat het snel werkt en dat het goed aansluit bij mensen met een lage sociaaleconomische status en mensen met een lichte verstandelijke beperking. Daarnaast is het systemische karakter kenmerkend: belangrijke anderen worden altijd impliciet of expliciet bij het gesprek betrokken. Ook voor deze methode is overtuigend bewijs van haar effectiviteit.

Acceptatie en Commitment Therapie (ACT)

ACT staat voor Acceptatie en Commitment Therapie en wordt gerekend tot de derde generatie gedragstherapieën die gebaseerd zijn op mindfulness. ACT wordt ook weleens Acceptatie en Commitment *Training* genoemd, omdat het feitelijk een vaardigheidstraining is: mensen leren onder andere nieuwe vaardigheden aan om met negatieve gedachten en pijnlijke emoties om te gaan. Dit is de Acceptatiekant van ACT. De Commitmentkant leert mensen te onderzoeken wat hun persoonlijke waarden zijn, zich hieraan te verbinden en die vervolgens om te zetten in kleine, maar betekenisvolle stappen. Het hoofddoel van ACT is meer psychologische flexibiliteit: steeds vrijer worden om te zijn wie je wilt zijn.

Bijzonder aan ACT is dat ze enkele zaken die we geneigd zijn te problematiseren, juist normaliseert. Zo is het volgens ACT volstrekt normaal voor ieder mens om af en toe somber of angstig te zijn, negatieve gedachten te hebben of te piekeren. Wie zich tegen dit soort gevoelens verzet, zal merken dat dat de negatieve stemming of gedachtestroom vaak verergert. En paradoxaal genoeg zorgt het accepteren ervan dat deze gevoelens simpelweg komen en gaan, waardoor de last aanzienlijk minder wordt.

De hoopvolle boodschap van ACT is dat je heel goed kunt leren stoppen met dat worstelen, waardoor er veel energie vrijkomt. Vervolgens kunnen we met deze energie gaan doen wat diep in ons hart belangrijk voor ons is. En zo bouwen we stap voor stap aan een rijk en zinvol leven. ACT wordt ook bij groepen ingezet en steeds vaker buiten de therapeutische context, zoals in coaching. ACT is zowel geschikt voor mensen die lijden aan het leven als voor mensen die onder hoge druk moeten presteren, zoals topsporters en topmanagers. Hoewel ACT een afkorting is, wordt ze altijd uitgesproken als het Engelse woord voor 'doen' (*act*), omdat het een sterk ervaringsgerichte aanpak is die aanzet tot nieuw gedrag.

Naast deze drie methoden heb ik me ook grondig verdiept in de positieve psychologie, mindfulness, Voice Dialogue, mentaliserend coachen en provocatief coachen en ook die visies hebben mij beïnvloed.

De zelfdeterminatietheorie (ZDT)

Een theorie die elke coach zou moeten kennen, is de goed onderbouwde zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2017). Deze theorie gaat over de drijvende krachten achter menselijk gedrag en benadrukt drie psychologische basisbehoeften: autonomie, verbondenheid en competentie. Wanneer aan deze behoeften wordt voldaan, functioneren mensen optimaal en neemt hun motivatie en tevredenheid toe. Een korte toelichting bij elke behoefte:

1. **Autonomie:** mensen willen invloed hebben op hun eigen levensloop en zich vrij voelen om keuzes te maken die in lijn zijn met hun waarden en interesses.
2. **Verbondenheid:** mensen streven naar hechte, betekenisvolle relaties en willen zich begrepen en geaccepteerd voelen door hun omgeving.
3. **Competentie:** mensen willen effectief en bekwaam zijn in wat ze doen, uitdagingen aangaan en succesvol zijn in hun inspanningen.

Je zou kunnen zeggen dat deze theorie in het DNA zit van alle methoden en modellen die je in dit boek zult aantreffen. Als we deze drie basisbehoeften serieus nemen, dan komen daar als vanzelfsprekend drie adviezen uit voort die elke coachende professional ter harte mag nemen:

- **Ondersteun de autonomie:** help cliënten hun eigen doelen te ontdekken en te streven naar persoonlijke groei.
- **Bevorder verbondenheid:** bouw zelf een vertrouwensrelatie op

met de coachée en toon empathie en begrip. Stimuleer ook de verbondenheid tussen de coachée en diens belangrijke relaties.

- **Versterk de competentie:** stel uitdagende maar haalbare doelen, onderzoek succeservaringen (hoe is dat je gelukt?) en bouw stap voor stap aan het vertrouwen in eigen kunnen.

Op basis van deze theorie mogen we aannemen dat coaches die de ZDT omarmen, effectief kunnen aansluiten op de psychologische basisbehoeften van coachées. Zo kunnen zij hun coachées niet alleen helpen om doelen te bereiken, maar ook om zich meer vervuld en gemotiveerd te voelen in hun persoonlijke en professionele leven (Steenefeld, 2022).

Ter relativering en bemoediging

Net als het leven zit dit boek vol met paradoxen en een ervan wil ik nu al met je delen. We zullen zien dat het soms belangrijker is wat je *niet* doet dan wat je *wel* doet. Dit klinkt gek, maar laat me dit uitleggen met een metafoor. Als kind leerde ik van mijn stiefvader vissen en het eerste wat hij mij leerde was dat ik – eenmaal aan de waterkant – vooral *niet* moest stampen. Als ik dat wel deed, dan maakte het daarna niet meer uit of ik het lekkerste aas van de wereld had, want de vissen waren toch al weg. Zo werkt het ook in coaching. Als je bijvoorbeeld te dominant en sturend bent, dan maakt het daarna niet meer uit welke mooie coachvragen je nog stelt, want waarschijnlijk ben je de coachée al kwijt.

Je zult ontdekken dat de verschillende vaardigheden elkaar versterken. Je hoeft ze dus niet allemaal tegelijk toe te passen; je kunt het lezen en toepassen van dit boek over een langere periode uitsmeren. Ook zullen we zien dat je de vaardigheden zeker niet perfect hoeft te beheersen. De intentie om te coachen op de voorgestelde manier maakt al een heel groot verschil en al doende zul je steeds vaardiger worden. Gun jezelf dus alsjeblieft een beetje speelruimte om de vaardigheden met vallen en opstaan je steeds meer eigen te maken en vooral ook te genieten van het leerproces.

Ten slotte is het zo dat *one size fits all* niet opgaat in coaching. Dat betekent ook dat je van tevoren nooit precies weet wat zal werken, maar dat je dat – in interactie met je coachée – zult ontdekken. Effectieve coaching is een samenspel, een dans als je wilt tussen jou en je coachée. En let op: ook jou wil ik zeker niet in een one-size-

fits-all-pak hijsen. De visie die ik je aanreik, biedt meer dan genoeg ruimte om je eigen stijl van coachen (verder) te ontwikkelen.

Denk ook even terug aan de metafoer van de opvallend goede koks. Ook al ken je straks de geheimen van alle driesterrenkoks, je bepaalt nog altijd zelf door welke keukens je je laat inspireren en welke ingrediënten je gebruikt. Het bijzondere is bovendien dat je coachée *aanwezig* is bij het koken, dus je kunt haar regelmatig een hapje laten proeven en om feedback vragen. En indien nodig kun je de saus wat verzachten of juist een beetje peper, zout of knoflook toevoegen. Je kookt immers telkens weer op maat voor deze ene persoon.

Leeswijzer

Er zijn verschillende manieren om dit boek te lezen. Als jij al de nodige coach-ervaring hebt, kun je in principe gewoon je nieuwsgierigheid volgen en beginnen bij een hoofdstuk dat je aandacht trekt. Als je nog niet zo lang bezig bent met coachen (of als je houdt van een logische opbouw), dan is de aangegeven volgorde de beste, omdat die de natuurlijke opbouw van een coachgesprek volgt. Hoofdstuk 1 en 2 gaan vooral over contact maken. In hoofdstuk 3 behandel ik het vinden van een gedeelde focus. In hoofdstuk 4, 5 en 6 ontdek je belangrijke hefboomen voor verandering. En in hoofdstuk 7 en 8 leer je hoe je jouw coachée essentiële *lifeskills* mee kunt geven voor het dagelijks leven.

In elk hoofdstuk van dit boek vind je een verhalende inleiding, een behapbaar stukje theorie, concrete tips, reflectievragen en enkele relevante voorbeelden uit de praktijk. Soms is dat een uitgeschreven dialoog, soms een waargebeurd verhaal uit mijn eigen praktijk of die van een collega of een van onze cursisten. Bij ‘mijn eigen praktijk’ kun je zowel denken aan recente voorbeelden uit mijn zelfstandige coach-praktijk als (vaak wat spannender) voorbeelden van mijn tijd bij de reclassering. Je zult merken: ik deel graag waargebeurde verhalen en mijn hoop is dat het thema in kwestie zo nog meer voor je gaat leven. Als een voorbeeld niet van mijzelf is, dan zet ik dat er uiteraard bij.

Verder gebruik ik in dit boek het woord coach voor elk type begeleider, hulpverlener of therapeut die coachende gesprekken voert. De coach kan voor mij mannelijk, vrouwelijk of non-binair zijn. Het woord coachée gebruik ik voor elk type persoon dat coaching ondergaat in welke context dan ook. Ook de coachée kan voor mij mannelijk, vrouwelijk of non-binair zijn. Ik kies voor het streepje op de é in coachée, omdat hierdoor het verschil tussen coach en coachée wat meer opvalt. Zeker in het meervoud komt dit van pas, vergelijk bijvoorbeeld ‘coaches en hun coachees’ versus

‘coaches en hun coachés.’ Naast het woord coachée zal ik soms het woord cliënt gebruiken. Dit doe ik als er specifiek wordt verwezen naar therapieonderzoek, waar het woord cliënt gebruikelijker is dan coachée.

Ten slotte is het mijn intentie om zo inclusief mogelijk te schrijven. Ik droom van een rechtvaardige wereld waarin iedereen mag zijn wie die is en waarin elk mens gelijkwaardig is en erbij hoort. Tegelijk wil ik dit boek ook prettig leesbaar houden. Ik kies er daarom voor om niet telkens hij/zij/hen te gebruiken. Ik zal hij en zij door elkaar gebruiken en hoop op je begrip als je dat minder prettig vindt. Weet dat ook non-binaire mensen er voor mij helemaal bij horen!

Ter inspiratie



Om dit boek verder te verrijken, zal ik je aan het einde van elk hoofdstuk wat optionele extra's aanbieden. Denk aan een leestip, een korte YouTubevideo en een aflevering van een podcast. Soms is dat mijn eigen podcast *Coachen 3.0* en soms die van een ander. Aangezien dit boek voor een belangrijk deel geïnspireerd is op het boek van Miller en Moyers, leek het me passend om hier de link te delen naar een heel mooi interview met beide auteurs. Het betreft de podcast *Talking to change*, aflevering 45.

Ten slotte wil ik iedereen die dit boek leest heel veel leesplezier en mooie inzichten toewensen.



HOOFDSTUK 1

ECHTHEID EERST!



” **‘Zonder echtheid hebben acceptatie, waardering en empathie geen enkele waarde.’**

– Terri Moyers

Een van mijn eerste serieuze banen was bij Bureau Nieuwkomers. Op een dag werkte ik daar met een vluchteling uit Bosnië, laten we haar Esma noemen. Om haar beter te leren kennen, stelde ik haar een aantal vragen. Tussen haar antwoorden zat een gruwelijk verhaal dat ik hier niet zal herhalen. Haar verhaal raakte me onverwachts en ik kon niet anders dan huilen. Ik maakte niet veel geluid, maar ik voelde dikke tranen op mijn wangen. Tegelijk had ik gedachten als: oei, dit is vast niet professioneel van mij. Gelukkig kon ik het gesprek wel voortzetten en na een tijdje namen wij afscheid.

Toen ik dit later met wat collega's deelde, werd inderdaad bevestigd: 'Dat was niet professioneel.' Een van de collega's noemde het zelfs 'tegenoverdracht'. Ik wist toen nog niet wat dat was, maar het klonk vrij ernstig. Ik beloofde beterschap en ging verder met de begeleiding – die overigens prima verliep. Na ongeveer zes maanden hield de begeleiding op en namen we afscheid. Hierbij gaf Esma mij een kaartje in een enveloppe. Ik las het pas nadat ze was vertrokken. In het kaartje bedankte ze mij voor de fijne begeleiding. Er stond onder andere op:

‘Die keer dat jij moest huilen, was heel fijn voor mij. Het was de eerste keer dat iemand hier in Nederland een menselijk gezicht liet zien aan mij. Dank je wel daarvoor. Groetjes van Esma’

Tsja, was het nu professioneel of niet? Met wat ik nu weet, maak ik me daar totaal geen zorgen over. Ten eerste houd je tranen niet tegen, maar belangrijker: in de eerste plaats wil ik een mens zijn en pas in de tweede plaats een begeleider of coach.

Nu is dit geen pleidooi om vaker te huilen tijdens coachingsessies. Het is wél een pleidooi om als coach echt te zijn en een voorbeeld te laten zien van menselijke moed en kwetsbaarheid. Natuurlijk roept dit ook allerlei vragen op zoals:

- Waarom is echtheid zo belangrijk?
- Waarom is het niet vanzelfsprekend om 'echt' te zijn als coach?
- Wat houdt echtheid als coach eigenlijk in? Hoever ga je daarin?
- Kun je ook té echt en oprecht zijn?
- Wat als je negatieve gevoelens ervaart richting je coachée?
- Wat als je opvallend positieve gevoelens ervaart richting je coachée?
- Wat als je een oordeel hebt?
- Is zelfonthulling nu wel of niet oké?

In dit eerste hoofdstuk zal ik deze vragen beantwoorden en neem ik je graag mee in een ontdekkingsstocht naar dit boeiende thema.

Waarom is echtheid zo belangrijk?

Om het belang van echtheid te begrijpen, moeten we eerst even stilstaan bij het belang van de therapeutische relatie. In de literatuur over de effectiviteit van therapie bestaat veel consensus over hoe belangrijk de therapeutische relatie is. We mogen aannemen dat dit in de context van coaching niet anders is. Door de kwaliteit van de werkrelatie die je samen opbouwt, ontstaat er idealiter een bijzondere ruimte: een ruimte waarin de coachée zichzelf kan openstellen, en kan onderzoeken wat er speelt en hoe zich hiertoe te verhouden. Je zou deze ruimte zelfs kunnen zien als een psychologisch veilige leeromgeving. Je kunt je vast voorstellen dat deze veilige ruimte weinig waard is wanneer de coach zich anders voordoet dan ze is.

Een interessant begrip in deze context is 'epistemisch vertrouwen'. Dit is het vertrouwen dat de ander kennis heeft die zowel betrouwbaar als nuttig is voor jou persoonlijk. Je bent dan eerder bereid om die kennis op te nemen. In het boek *De kracht van mentaliseren* (Hutsebaut, 2021) wordt een mooie metafoer gebruikt om epistemisch vertrouwen te verhelderen. Wanneer je je auto naar een garage brengt, wil je niet alleen dat de garagehouder verstand heeft van auto's en deze effectief kan repareren. Je wilt ook dat hij jouw belang voor ogen heeft en dus de meest veilige en betaalbare oplossing kiest. Precies zo wil je dat een coach niet enkel verstand

heeft van coachen, maar ook dat ze echt jouw belang voor ogen heeft en je dus op een betrouwbare en prettige wijze verder zal helpen. Je kunt je vast voorstellen dat het jouw werk als coach een stuk makkelijker maakt als je coachée ‘epistemisch vertrouwen’ ervaart in het contact met jou. Je echtheid en oprechte interesse helpen dan enorm.

Dit laat meteen zien hoe veel coachées aan het begin van een traject naar jou kijken en welke vragen er leven in hun hoofd en hart. De psychotherapeut Katherine Morgan Schafler maakt in een blog heel invoelbaar hoe coachées tijdens een traject ‘in de wedstrijd zitten’. Zij stelt dat elke coachée zich onbewust deze vragen stelt over de therapeut (of coach):

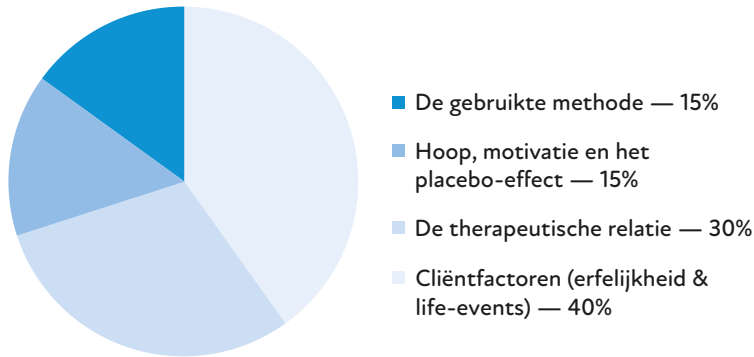
1. Zie je me echt?
2. Maakt het je iets uit dat ik hier ben?
3. Ben ik goed genoeg zoals ik ben, of moet ik van jou anders zijn?
4. Kan ik aan de manier waarop je mij bekijkt merken dat ik ertoe doe voor jou?

Zij voegt er vol humor aan toe dat veel mensen zo van honden houden, juist omdat honden de vier vragen altijd met ‘Ja!’ beantwoorden (Schafler, z.d.).

Onderzoek naar de ‘common factors’

De onderzoeker Michael Lambert was een van de eersten die schreef over de ‘common factors’ in therapie. In de jaren tachtig begon hij met onderzoek naar wat verschillende soorten therapieën met elkaar gemeen hebben, ongeacht welke methode er gebruikt wordt.

Lambert (1992) schatte dat we de uitkomsten van therapie voor 15 procent kunnen toeschrijven aan de gebruikte methode, voor 15 procent aan de hoop, motivatie en het placebo-effect, voor 30 procent aan de therapeutische relatie en voor 40 procent aan factoren waar je als therapeut geen invloed op hebt, zoals erfelijkheid, leergeschiedenis en life-events buiten de therapie.

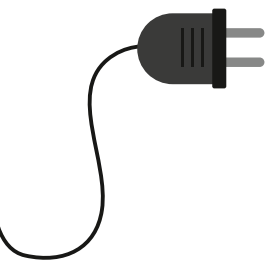


FIGUUR 1.1 *Factoren die de uitkomst van therapie bepalen (Lambert, 1992)*

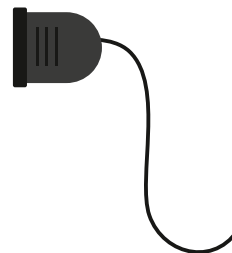
Nu moet ik eerlijk zeggen dat ik altijd op mijn hoede ben als percentages perfect zijn afgerond, maar in de literatuur lijkt er toch wel consensus te zijn over het belang van een goede therapeutische relatie, ook wel de ‘therapeutische alliantie’ genoemd. Tegelijk zijn er ook wetenschappers die stellen dat je de gebruikte methode en de therapeutische relatie niet helemaal kunt scheiden.⁴ Ik vind dat zeker herkenbaar, omdat in de eerdergenoemde drie methoden een bepaald soort relatie (gelijkwaardig, respectvol, waardierend) sterk verweven is met de methode.

Je zult merken dat dit boek voor een deel over de coachrelatie gaat en hoe je als coach een relatie kunt ontwikkelen waarin de coachée zich veilig en begrepen voelt, maar ook wordt uitgedaagd tot andere manieren van doen, denken en voelen. Hoewel factoren als erfelijkheid en de leergeschiedenis grotendeels vastliggen, zijn er ook cliëntfactoren die interactioneel van aard zijn. Hiermee bedoel ik dat ze kunnen veranderen als gevolg van de interactie met de therapeut of coach. Dit geldt bijvoorbeeld voor factoren als motivatie, hoop en zelfbeeld. In dit boek zul je meerdere manieren ontdekken om invloed uit te oefenen op zowel de relatie als deze interactionele factoren.

⁴ Kealy & Ogrodniczuk, 2023.



OVER DE AUTEUR



Sergio van der Pluijm (Rotterdam, 1970) studeerde Algemene Sociale Wetenschappen te Utrecht en werkte vijftien jaar in het reclasseringsveld als trainer, opleider en supervisor. Toen hij nog dagelijks met ex-gedetineerden werkte, wilde hij niets liever dan een positieve, blijvende impact hebben op hun leven. Immers, als het hun lukt een leven op het rechte pad op te bouwen, dan wint iedereen: zichzelf, hun omgeving en natuurlijk de maatschappij.

Hij bestudeerde NLP, RET, provocatief coachen en nog veel meer. Wat hij leerde, probeerde hij meteen de volgende dag uit. Soms zei zo'n gedetineerde dan: 'Ben je soms op cursus geweest?' Niet alles werkte dus meteen, maar wat wel werkte, dat bleef hij doen. Uiteindelijk kwamen er drie methoden bovendrijven: Motiverende gespreksvoering, Oplossingsgericht coachen en ACT. Deze bleken ware gamechangers te zijn. En laten deze krachtgerichte en menswaardige benaderingen nu toevallig alle drie bewezen effectief zijn!

Na vijf jaar te hebben gewerkt met ex-gedetineerden, kreeg Sergio de kans om trainers in dat veld op te leiden, te coachen en te superviseren. Tien jaar later begon het opnieuw te kriebelen, en hij dacht: deze fascinerende kennis, daar heeft iedereen iets aan. Zo richtte hij in 2010 Bureau Bewezen Effect op. Sindsdien is hij toegewijd om als coach, schrijver, blogger, podcastmaker én opleider deze drie evidence-based methoden uit de positieve psychologie toegankelijk te maken voor een breed publiek. Van de boekenserie *Coachen 3.0* zijn inmiddels meer dan vijftienduizend exemplaren verkocht. En in 2024 werd Sergio door de NOBTRA uitgeroepen tot Trainer van het Jaar.

Vele coachmythes ontkracht en vervangen door praktische tips en inzichten die wél werken.

Over coaching wordt veel onzin verkocht. Er zijn hardnekkige mythes over wat coaching is en wat daarin effectief zou zijn. Daardoor doen veel coaches met de beste bedoelingen de verkeerde dingen: ze geven ongeraagd advies, zijn te sturend of juist te volgend, graven onnodig in het verleden of delen te veel over zichzelf. Het resultaat? Sessies die minder impact hebben dan zou kunnen.

Gelukkig is er een schat aan wetenschappelijk onderzoek naar wat echt werkt in therapie. Denk aan empathie, hoop, waardering en de kracht van acceptatie. Ook coachende professionals kunnen hiermee hun voordeel doen. Het is kennis die niet alleen bijdraagt aan je effectiviteit en zelfvertrouwen als coach, maar er ook voor zorgt dat je coachés zich werkelijk gezien, gehoord én uitgedaagd voelen door jouw begeleiding. Hierdoor kun jij het verschil maken en kunnen je coachés eindelijk de stappen gaan zetten richting het leven waarvan ze dromen.

Wat effectieve coaches anders doen is als een goede coach: het ondersteunt je liefdevol én tegelijkertijd daagt het je uit. Aan de hand van boeiende verhalen en spannende situaties ontdek je hoe je met meer vertrouwen en plezier kunt coachen. Zo word je geïnspireerd om je vak nog beter uit te oefenen en van grote betekenis te zijn voor de mensen die je begeleidt.



Sergio van der Pluijm is coach, blogger, podcastmaker, opleider en auteur. Vanuit Bureau Bewezen Effect leidt hij met een bevlogen team mensen op in evidence-based coachmethoden. Van zijn boekenserie *Coachen 3.0* zijn inmiddels meer dan 15.000 exemplaren verkocht. In 2024 werd hij door de NOBTRA verkozen tot Trainer van het Jaar.

boom.nl
boommanagement.nl

