

COACHEN VANUIT DE POSITIEVE PSYCHOLOGIE

*Voor Juliën en Sebastiàn*

MANON BONGERS

# Coachen vanuit de positieve psychologie

*Hoe je gedrag leert  
begrijpen en beïnvloeden*

VANDUUREN  
MANAGEMENT

# Inhoud

## Voorwoord 7

### 1 **Leren en ontwikkelen** 9

- 1.1 Coaching 9
- 1.2 Psychologische theorieën 14
- 1.3 Verwachtingsmanagement 24
- 1.4 Leidraad voor een ontwikkelplan 26
- 1.5 Gedragsverandering 29

### 2 **Inzicht in je persoonlijkheid** 37

- 2.1 Opbouw van je persoonlijkheid 37
- 2.2 Van troebele naar heldere glazen 42
- 2.3 PERSOONLIJKHEID EN GEDRAG 48
- 2.4 Je functioneren optimaliseren 53

### 3 **Effectieve communicatie in de coachrelatie** 59

- 3.1 Brillen op de wereld 59
- 3.2 Effectieve en ineffectieve coachstijlen 63
- 3.3 Transacties en communicatieregels 66
- 3.4 Vormen van aandacht 74
- 3.5 Breinleren 77

### 4 **Gewoontepatronen** 81

- 4.1 Elementen van gewoontepatronen 81
- 4.2 De gewoontecirkel 90
- 4.3 Het gevoel-o-gram 95
- 4.4 De gedragscyclus 99
- 4.5 Het permissiewiel 106

- 5 Autonomie-bevorderend coachen 111**
  - 5.1 Probleemontkenning 111
  - 5.2 Passieve gedragingen 118
  - 5.3 Passiviteitscyclus 120
  - 5.4 Een groeibelemmerende relatie 122
  - 5.5 Een groeibevorderende relatie 126
  
- 6 Persoonlijkheidstypen en communicatievoorkeuren 129**
  - 6.1 Persoonlijkheidshuis 129
  - 6.2 Karaktersterkten 132
  - 6.3 Voorkeurspercepties 133
  - 6.4 Persoonlijkheidsaspecten 139
  - 6.5 Communicatiekanalen 142
  - 6.6 Een vertrouwensrelatie opbouwen 145
  - 6.7 Interactiestijlen 146
  
- 7 Persoonlijkheidstypen en motivatievoorkeuren 149**
  - 7.1 Omgevingsvoorkeuren 149
  - 7.2 Psychologische behoeften 152
  - 7.3 Fase en faseren 157
  - 7.4 Ontwikkelingsstadia en ontwikkelthema 164
  - 7.5 Miscommunicatie 168
  - 7.6 Distress 170
  
- 8 Persoonlijkheidstypen en gedragspatronen 179**
  - 8.1 Zelfinzicht en bewustwording 179
  - 8.2 Gedragspatronen Gestructureerd denker 181
  - 8.3 Gedragspatronen Doorzetter 189
  - 8.4 Gedragspatronen Harmoniser 195
  - 8.5 Gedragspatronen Rebel 202
  - 8.6 Gedragspatronen Promotor 207
  - 8.7 Gedragspatronen Dromer 214
  
- Bronnenlijst 221
- Index 223

## Voorwoord

**I**n het voorjaar van 2018 ontmoette ik Roos Ikelaar tijdens de internationale examens Transactionele Analyse (TA) in Haarlem. Ze had positieve ervaringen met het Process Communication Model (PCM) en meende dat dit communicatiemodel van waarde zou kunnen zijn voor mijn coachwerk. Datzelfde jaar nog ben ik gestart met de opleiding tot gecertificeerd PCM-trainer.

In dezelfde periode was ik bezig met het verder ontwikkelen van de TA-jaaropleiding *Coachen vanuit de positieve psychologie* van mijn Opleidingsinstituut Bongers & Partners. Inmiddels is deze opleiding al door heel wat enthousiaste deelnemers gevolgd. Binnen deze opleiding komen verschillende aspecten van psychologische concepten samen, onder andere die uit de TA en PCM. Wat mij aanspreekt is juist de verbinding tussen die verschillende psychologische theorieën. Mijn eigen coachaanpak heb ik hiermee vervlochten. Stap voor stap heb ik het PCM-model geïntegreerd in de opleiding. Het boek dat je nu in handen hebt, is op de jaaropleiding gebaseerd.

Ik heb dit boek geschreven voor coaches die mensen ondersteunen in hun werksituaties en in bredere zin voor iedereen die mensen in organisaties begeleidt in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Aan de hand van voorbeelden uit de praktijk laat ik je zien hoe je gedrag kunt leren begrijpen en beïnvloeden. Je leert je observatievermogen versterken. Met diverse tools en technieken kun je interventies toepassen in jouw praktijk. Centraal staat dat je leert coachen vanuit de positieve psychologie, waarin de aandacht vooral uitgaat naar het stimuleren van autonomie bij mensen, waardoor ze beter kunnen functioneren. Je zult merken dat je, naarmate je meer oefent, het gedrag van anderen steeds beter kunt inschatten. Op die manier kun je hen verder helpen, met name bij het aanpakken van storende gewoontepatronen.

Het schrijven van dit boek was een uitdagend proces. Gelukkig heb ik hulp gehad van verschillende mensen, die ik hier graag wil bedanken.

Pauline le Rutte bedank ik voor haar betrokkenheid tijdens mijn schrijfproces en haar zorgvuldigheid bij het maken van de diagrammen. Mijn TA-collega's en intervisiemaatjes Pierre Sebregts, Marian Timmermans en Cor van Geffen bedank ik voor

het meedenken over enkele TA-concepten. Patricia Antersijn en Edith Doosje van Process Communication Nederland ben ik erkentelijk voor het meelesen en becomingariëren van de hoofdstukken over PCM.

Ik dank Monique Lindzen, mijn uitgever bij Van Duuren Management, voor haar enthousiasme en positieve opstelling. Ze gaf me scherpe en waardevolle feedback. Ze inspireerde me om de tekst toegankelijker en persoonlijker te maken: 'Ik wil meer Manon zien in het boek!' Die raad heb ik ter harte genomen.

Menno, mijn dierbare, zorgzame man, en Juliën en Sebastiàn, onze twee lieve, prachtige zonen, dank ik voor de ruimte die ze mij hebben gegeven. Ze hadden er begrip voor dat ik, tijdens de maanden van het schrijfproces, minder tijd en aandacht voor hen had.

Mijn grootste dank gaat uit naar Mieke van Dalen, vanaf het eerste uur mijn vertrouwde, logisch denkende en zeer bekwame redacteur. Ze heeft mij tijdens het schrijfproces enorm gesteund, uitgedaagd en gestimuleerd, zowel op leuke als lastige momenten.

Tot slot bedank ik de cliënten en coachees die ik individueel begeleid en de deelnemers aan onze praktijkgerichte psychologieprogramma's voor hun vertrouwen en openheid. Zonder hen was dit boek nooit tot stand gekomen. Zorgvuldig heb ik praktijkvoorbeelden onherkenbaar uitgewerkt en aan hen toestemming gevraagd als ik inschatte dat dit nodig was.

Ik wens je veel leesplezier en ik hoop dat je de theorieën en uitwerkingen daarvan in dit boek succesvol kunt toepassen!

Warme groet,

Manon

*Najaar 2021*

*Eerder werk van Manon Bongers*

- Psychologie voor managers, Leidinggeven aan verschillende karakters (2011)
- Dealen met je baas, Versterk je werkrelaties door inzicht in jezelf, je leidinggevende en je collega's (2014)

*TA-jaaropleiding Coachen vanuit de positieve psychologie  
van Opleidingsinstituut Bongers & Partners*

**www.bongers-partners.nl**



## HOOFDSTUK 1

# Leren en ontwikkelen

**I**n dit eerste hoofdstuk maak je kennis met de psychologische theorieën die je kunt toepassen bij het coachen. Belangrijke onderwerpen in dit verband zijn het proces van gedragsverandering en de succes- en faalfactoren die je daarbij tegenkomt. Je krijgt handvatten voor het opstellen van een ontwikkelplan.

### 1.1 Coaching

Als je coach bent of een coachopleiding volgt, kun je de volgende vragen stellen:

- Wat is coaching?
- Wanneer hebben mensen een coach nodig?
- Wat is het verschil tussen coaching, counseling en psychotherapie?
- Uit welke stappen bestaat een coachtraject?

In deze paragraaf neem ik de vragen met je door.

#### *Wat is coaching?*

Coaching richt zich op mensen in hun werksituatie. Doel van coaching is dat coachees effectiever in hun werk worden en daardoor beter gaan functioneren. Als coach help je anderen om leerdoelen te formuleren en onderzoeksvragen te verhelderen. Dit doe je op basis van de situaties waar ze mee te maken hebben, hun ervaringen, problemen, kwaliteiten en valkuilen. Vanuit de doelen en onderzoeksvragen stimuleer je je coachees inzicht te krijgen in hoe ze denken, voelen en handelen. Ze worden zich dan bewust van patronen op psychisch, emotioneel, gedrags- en sociaal niveau. Door die bewustwording kunnen ze leren hun manier van denken, omgang met hun gevoelens en gedrag bij te stellen en zo betere werkrelaties aan te gaan en te onderhouden. Samen met je coachees maak je de vertaalslag naar hun dagelijkse praktijk. Zo kunnen ze uitproberen welk gedrag in hun specifieke werksituatie het beste werkt, en dat gedrag verder gaan ontwikkelen.



De doelen en onderzoeksvragen kunnen gekoppeld worden aan een PCM Persoonlijkheidsprofiel (zie hoofdstuk 6) en/of aan de te ontwikkelen competenties vanuit de werkcontext. Het is ook mogelijk om de leidinggevende van je coachees te betrekken bij het coachtraject; dan bespreek je de leerdoelen en onderzoeksvragen ook met de leidinggevende. Dit noemen we werken met een driehoekscontract. Zo kan de leidinggevende de medewerker gericht ondersteunen en begeleiden in de praktijk.

Ik vind het belangrijk het programma voor coaching per persoon op maat te maken. Door het individuele karakter is coaching gericht op specifieke leerdoelen en onderzoeksvragen en zijn de resultaten verschillend. Mensen kunnen bijvoorbeeld een realistischer beeld van zichzelf krijgen. Hun zelfvertrouwen kan toenemen, waardoor ze meer vanuit hun innerlijke kracht kunnen functioneren op de werkvloer. De werkdruk kan hanteerbaar gemaakt worden, zodat ze meer rust en ruimte ervaren. Soms worden mensen zich meer bewust van hun eigen capaciteiten. Belemmeringen die ze ervaren hebben in het functioneren op het werk, ruim je al doende op. Zo worden persoonlijke prestaties beter, evenals de manier van communiceren, samenwerken en/of leidinggeven.

Om mijn filosofie met betrekking tot coaching uit te leggen, gebruik ik de metafoer van twee appelbomen. De ene appelboom is stevig geworteld en de andere mindere stevig. Als er tegenwind komt, zal de goed gewortelde appelboom blijven staan. De minder goed gewortelde appelboom zal omwaaien, tenzij de boom geholpen wordt om overeind te blijven. Samen met mijn cliënten kijk ik aan de ene kant naar de sterke karaktereigenschappen en aan de andere kant naar de invloed van hun persoonlijke geschiedenissen op hun huidige functioneren.

### *Wanneer hebben mensen een coach nodig?*

Niets is zo moeilijk als gedragsverandering. Goedkeuring in de ogen van anderen uit het verleden speelt vaak nog steeds een rol bij wat iemand wel en niet doet in het heden. De vertrouwde manieren van denken, voelen en handelen zitten opgeslagen in ieders brein. Het vraagt daarom veel oefening en inzet om ingesleten gedrag te veranderen (zie ook par. 1.5).

***‘Het geheim van het behalen van blijvende resultaten is dat je nooit stopt met het doorvoeren van verbeteringen.’ – JAMES CLEAR***

Er zijn verschillende situaties en redenen aan te wijzen waarom mensen een coach nodig hebben.

- De wil om gedrag te veranderen en daarbij gecoacht te worden, komt vaak niet vanzelf. Soms wijzen anderen erop dat je een coach nodig hebt.
  
- » Farid is een teammanager over wie klachten waren binnengekomen bij andere afdelingen. De manager zou angst hebben gecreëerd bij zijn team door manipulatief gedrag. Collega's van de andere afdelingen durfden niet tegen de teammanager te zeggen wat ze ervan dachten; ze waren bang voor een conflict. Zij verwachtten van de directeur dat hij de teammanager zou confronteren met zijn gedrag en de gevolgen in de organisatie. Ze vonden ook dat hij de hulp van een coach nodig had om inzicht in zijn eigen gedrag te krijgen, zijn verantwoordelijkheid op te leren pakken en constructief te leren samenwerken.
  
- Soms weten mensen nog niet wat hun sterke eigenschappen zijn of hoe ze deze goed tot hun recht kunnen laten komen.
  
- » Natasja klopte bij mij aan omdat ze meer zicht wilde hebben op haar kwaliteiten. Al pratende kwamen we erachter dat ze zichzelf onderschatte. Ze vond het lastig om haar kwaliteiten te benoemen; ze beschouwde deze als vanzelfsprekendheid. Kritiek van anderen trok ze zich persoonlijk aan. Ze voelde zich vaak onzeker. Door samen haar kwaliteiten in kaart te brengen, kreeg ze meer zelfinzicht. Ze leerde zichzelf en haar kwaliteiten op waarde te schatten en onderscheid te maken tussen persoon en gedrag. Door het laatste leerde ze om zichzelf in haar waarde te laten als ze feedback kreeg.
  
- Het komt ook voor dat managers of medewerkers hun competenties verder willen ontwikkelen om hun taken beter uit te kunnen voeren.
  
- » Enkele leidinggevenden wilden hun soft skills ontwikkelen om zich beter in te kunnen leven in de situatie van hun medewerkers en in gesprek te kunnen gaan over hun werkervaringen en leerbehoeften.
  
- Persoonlijke klachten kunnen ook een reden zijn om de steun van een coach te zoeken.
  
- » Bij mij kwam een beleidsmedewerker die last had van rugklachten en vermoeidheid. Hij ondervond hinder van zijn irrationele gedachten; hij twijfelde

eraan of hij zijn werk wel goed deed en was voortdurend bezig met wat anderen van hem vonden. Dit maakte hem onzeker, subassertief en kwetsbaar. Steeds had hij het gevoel in de ogen van zijn collega's en zijn leidinggevende tekort te schieten. Hij wilde meer zelfvertrouwen krijgen en werken aan een positiever zelfbeeld.

- Tot slot kun je een blinde vlek hebben voor onwenselijk gedrag. Het is bijvoorbeeld erg verwarrend als iemand een naar verhaal lachend vertelt. Voor de coachee is het belangrijk te leren inhoud en vorm van de boodschap op elkaar af te stemmen. Daar zit nog een stap vóór: leren om contact te maken met het onderliggende, pijnlijke overlevingsgevoel en het authentieke gevoel om het op congruente wijze te kunnen uiten.

### *Wat is het verschil tussen coaching, counseling en psychotherapie?*

Er is zeker een verschil tussen coaching, counseling en psychotherapie. Ik nodig je uit te onderzoeken waar jouw grenzen in begeleidingswerk liggen. Het gebied waar je je dan op begeeft, is dat van de ethiek. Je expliciteert wat je wel en niet kunt betekenen in de ontwikkeling van de ander. Dit hangt af van je competenties.

In mijn visie is coaching gerelateerd aan werk en counseling aan welzijn. Coaching en counseling gaan vaak hand in hand. Iemand kan als coachdoel hebben de verantwoordelijkheid bij zijn medewerkers te laten in plaats van die over te nemen. Een bijbehorend counselingdoel kan zijn om te leren goed voor zichzelf te zorgen, bijvoorbeeld door tijd voor ontspanning te nemen. Bij therapie doe ik diepgaander persoonlijk werk door aandacht aan traumatische ervaringen uit het verleden te besteden. Die aandacht kan tegelijkertijd pijnlijk en helend zijn.

Vanuit de Transactionele Analyse (TA, zie par. 1.2) maak ik het volgende verschil. Bij coaching en counseling werk je met de Volwassene-egotoestand (zie hoofdstuk 2) en kun je *decontaminatie-werk* doen. Als je een *Ouder-boodschap* aanziet voor realiteit, bijvoorbeeld 'Stel geen vragen, als mensen iets willen weten geven ze dit wel aan', kun je deze vervormde gedachte ter discussie stellen zodat je coachee kan komen tot een realistische gedachte. Bij decontaminatie is de *Volwassene-egotoestand* betrokken (zie par. 2.1). Deze werkvorm heeft overeenkomsten met RET, een vorm van cognitieve gedragstherapie. Het is tegelijkertijd een werkvorm om nieuwe *scriptbesluiten* te nemen, eenvoudiger gezegd: om helpende en reële overtuigingen te ontwikkelen. Zo ontstaat een nieuwe mindset!

Bij psychotherapie doe je naast decontaminatie-werk ook *deconfusion-werk*. In therapie werk je een laag dieper; je richt je op de ontwikkeling van de persoonlijkheid in

het verleden, bijvoorbeeld met de techniek deconfusion. Je gaat dan aan de slag met een op vroegere leeftijd opgelopen trauma en de bijbehorende heftige gevoelens. De *Kind-egotoestand* is hierbij betrokken (zie par. 2.1). De therapeut nodigt de cliënt uit om contact te maken met de ervaringen, gevoelens en lichamelijke sensaties van het innerlijke Kind. Het is dan noodzakelijk vanuit je rol als therapeut om mee te voelen met je cliënt en empathisch te reageren.

Om onderscheid te kunnen maken tussen daar-en-toen-reacties (script) en hier-en-nu-reacties (autonome reacties) is inzicht in je persoonlijke geschiedenis een must. Dat geldt zowel voor jou als coach als voor je coachee. Hiervoor werk ik met de *biografie* van de cliënt. In coaching kun je de coachee uitnodigen om in het heden stil te staan bij wat hij of zij voelt en aan lichamelijke sensaties opmerkt. Let op dat je coachee zijn of haar Volwassene geactiveerd heeft! Bij regressietherapie breng je je cliënt in contact met de pijn door terug te gaan naar het verleden. Hiermee kun je veel oud zeer oproepen. Samen met je coachee kun je in de gaten houden of verdieping wenselijk en mogelijk is bij jou als coach. Ben je zelf (nog) niet competent om een laag dieper te werken? Verwijs je coachee dan door naar een psychotherapeut.

### *Uit welke stappen bestaat een coachtraject?*

De opzet die ik gebruik in coach-, counseling- en therapietrajecten bestaat uit drie fasen. De eerste fase is een intakegesprek, de tweede fase bestaat uit een vooraf bepaald aantal individuele sessies en de derde fase is een evaluatiegesprek.

- Het intakegesprek is bedoeld om je cliënt kennis te laten maken met jou in je rol als begeleider (coach, counselor of therapeut) en te ervaren of er een ‘klik’ is. Tijdens dit gesprek bespreek je met je cliënt zijn of haar kwaliteiten, valkuilen en ontwikkelpunten. Op basis hiervan formuleer je samen de leerdoelen en de onderzoeksvragen voor het individuele coachtraject.
- Afhankelijk van de leerdoelen en onderzoeksvragen bepaal je het aantal sessies en maak je een plan van aanpak. De sessies nemen bij mij meestal anderhalf uur in beslag en worden gemiddeld genomen om de vier weken gepland. Van de sessie maakt je cliënt een reflectieverslag. In de tussenliggende periode geef ik gerichte opdrachten en oefeningen mee. Tijdens het traject ben ik op de achtergrond aanwezig voor ondersteuning. Ik merk dat alleen al dit idee geruststellend is voor de cliënt.
- In het evaluatiegesprek reflecteren we op het leerproces en evalueren we de voortgang in de persoonlijke en professionele ontwikkeling. De evaluatie wordt gerelateerd aan de leerdoelen en onderzoeksvragen die we tijdens het intakegesprek overeengekomen zijn.

De duur van het coachtraject kan uiteenlopend zijn en hangt samen met de leerdoelen en onderzoeksvragen die in het contract staan. Het intake- en evaluatiegesprek en de coachsessies duren bij mij elk anderhalf uur. Van tevoren bereid ik de sessie voor. Hierbij kun je denken aan het lezen van de reflectieverslagen en de uitgewerkte tussentijdse opdrachten.

## 1.2 Psychologische theorieën

In je coachwerk kun je gebruikmaken van psychologische theorieën. Ik ben integraf opgeleid in de psychologie en heb me bekwaamd in Transactionele Analyse (TA), systemisch werken, Rationele Effectiviteit Training (RET, voorheen Rationeel Emotieve Therapie), Gestalt, Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP), persoonlijkheidsstructuren (psychopathologie), persoonlijkheidsadaptaties en het Process Communication Model® (PCM). De psychologische theorieën die ik in deze paragraaf toelicht, zijn de positieve psychologie, de Transactionele Analyse (TA), het Process Communication Model® (PCM) en mindfulness. Deze theorieën en stromingen zijn veel meer ontwikkelingsgericht dan probleemgericht. TA en PCM hebben een helder begrippenkader en maken gebruik van praktische tools. Tegelijkertijd kun je met deze theorieën anderen doelgericht begeleiden bij het geleidelijk aan doorbreken van ingesleten patronen. De andere genoemde stromingen zijn aanvullend in mijn coachwerk. Ik vertel kort iets over de ontstaansgeschiedenis en uitgangspunten van deze theorieën, en licht mijn keuze ervoor toe in het licht van coaching.

### POSITIEVE PSYCHOLOGIE

De positieve psychologie is een groeiende stroming binnen de psychologie, die aansluit bij mijn denk- en werkwijze: focus je op de mogelijkheden van mensen en niet op de beperkingen. De vraag ‘Hoe functioneer je optimaal?’ staat centraal. Voor mij is deze vraag leidend in het begeleiden van mensen. In mijn werk richt ik me op de kwaliteiten en sterke karaktereigenschappen van mensen, maar ook op hun valkuilen en overlevingsstrategieën. Een overlevingsstrategie is een defensiemechanisme om pijn te vermijden, zoals het rationaliseren van je gevoelens. Het negeren van gevoelens en lichamelijke sensaties kom ik veel tegen in de praktijk. Twee voorbeelden:

» Je bent teleurgesteld omdat je gepasseerd bent door je collega.

Je houdt jezelf voor: ‘Stel je niet aan. Er zijn veel ergere dingen.’  
Op deze manier onderdruk je je gevoel van verdriet (teleurstelling is een afgeleide van verdriet).

Je bent moe; je voelt aan je lichaam dat je rust nodig hebt.

Je zegt tegen jezelf: 'Van hard werken is nog nooit iemand doodgegaan. Ik moet mijn afspraken nakomen.' Je werkt 's avonds en in de weekenden door.

Op deze manier besteed je geen aandacht aan je vermoeidheid en overvraag je jezelf.

Positieve psychologie gaat over autonome groei: hoe kun je op persoonlijk en professioneel gebied een krachtigere versie van jezelf worden? Door inzicht in jezelf en anderen groei je bewustzijn. Dat is de eerste stap. Ik gebruik voor dit ontwikkelproces het ezelsbruggetje HEMA:

- *Herkennen*: eerst herken je wat goed gaat en wat beter kan.
- *Erkennen*: dan erken je gevoelsmatig wat dit voor je betekent.
- *Mindful aanwezig zijn*: vervolgens neem je, met je aandacht in het hier-en-nu, patronen bij jezelf en anderen waar.
- *Actie ondernemen*: stap voor stap ervaar je keuzevrijheid in je manier van denken, voelen en handelen; je leert dingen die moeilijk voor je zijn, op andere, meer effectieve manieren aan te pakken.

De Amerikaanse psycholoog Martin Seligman (1942) en de Amerikaans-Hongaarse hoogleraar Mihaly Csikszentmihalyi (1934) worden beschouwd als grondleggers van de positieve psychologie. Seligman, bekend van zijn theorie over aangeleerde hulpeloosheid, ontmoette Csikszentmihalyi tijdens zijn vakantie. Ze vonden allebei dat de psychologie te veel gericht was op stoornissen in het functioneren van mensen. Seligman schreef talloze boeken over de positieve psychologie, die uitgaat van mogelijkheden die mensen hebben. Csikszentmihalyi is vooral bekend van zijn introductie van het begrip *flow* waar hij een boek over schreef: *Flow, The psychology of optimal experience* (1990).

Volgens de positieve psychologie zijn er vijf factoren die je privé en in je werk gelukkig maken. Het is niet nodig om al deze elementen in je werk te ervaren, als er maar voldoende factoren in je werk en in je privéleven samen aanwezig zijn. Je kunt nagaan in hoeverre dat bij jou het geval is. Ik licht ze toe aan de hand van voorbeelden uit mijn eigen leven.

- Positieve emoties, zoals trots, blijdschap en dankbaarheid. Ik ben trots op het feit dat mijn bedrijf – Opleidingsinstituut Bongers & Partners – al vijftien jaar bestaat. Mijn man Menno ben ik zeer dankbaar voor zijn zorgzame houding tegenover mij en onze twee zonen: Juliën en Sebastian. Na een lange werkdag kan ik zo aanschrijven – hij heeft meestal heerlijk voor ons gekookt.
- Een gevoel van betrokkenheid bij wat je doet. Ik ben oprecht betrokken bij het leerproces van de mensen die ik mag begeleiden. Dat geeft mij veel voldoening. Mijn grote interesse in de psychologie – waarom doen mensen wat ze doen en hoe kan ik anderen stimuleren om beter te functioneren – helpt me ook bij het schrijven van dit boek. Ik ben iedere dag opnieuw gemotiveerd om te schrijven.
- Fijne relaties met anderen, zoals vrienden, collega's en cliënten. Ik ben blij met alle dierbaren om mij heen.
- Betekenis kunnen geven aan je activiteiten. Ik heb het gevoel dat ik door mijn psychologiewerk – in de breedste zin van het woord – iets bijdraag aan de wereld.
- Genoeg uitdagingen hebben. Zo doe ik steeds weer nieuwe dingen en stel ik mezelf nieuwe doelen. Nu ben ik aan het leren om te varen in een sloep.

Wetenschappers die de positieve psychologie bestuderen, hebben er een aantal voordelen van ontdekt. Zo leer je om sneller tevreden te zijn met wat je hebt door je te richten op de (kleine) dingen waar je dankbaar voor bent. Focussen op het positieve helpt je ook om meer te genieten van de dingen die je dagelijks meemaakt. Het is goed voor je gevoel van eigenwaarde, je zelfvertrouwen en je gevoel van trots als je jezelf iedere dag opnieuw de vraag stelt: 'Waar ben ik tevreden over?'

### TRANSACTIONELE ANALYSE

De voor mij belangrijkste psychologische basisstroming van waaruit ik leef en werk is de Transactionele Analyse (TA). TA gaat over de ontwikkeling van je persoonlijkheid: hoe ben ik de persoon geworden die ik nu ben? Waar ben ik tevreden over en wat wil ik verder benutten? Wat werkt zo belemmerend voor mij dat ik het wil bijstellen? TA gaat ook over de communicatie tussen mensen: de non-verbale en verbale interacties en de effecten hiervan. Wanneer is er sprake van effectieve communicatie en wanneer ontstaan er strubbelingen die leiden tot ineffektieve interactiepatronen? Daarnaast is TA een contractuele methode: wat spreken we met elkaar af op diverse fronten? Wie is waar verantwoordelijk voor? De focus ligt op de ontwikkeling van je eigen autonomie en die van anderen. Vanuit die autonomie zet je interventies in. TA kenmerkt zich door een humanistische levensvisie en wordt tot de positieve psychologie gerekend.

De Transactionele Analyse is een sociale en psychologische theorie, ontwikkeld door de Canadese psychiater Eric Berne (1910-1970). Tijdens de Tweede Wereldoorlog diende hij als psychiater in het Amerikaanse leger. Hij leerde in die periode snel te oordelen over de geschiktheid van jonge mannen voor het leger. Daarbij gebruikte hij vooral zijn intuïtie. Hij legde verband tussen de direct waarneembare en de mentale toestand van mensen. Na de oorlog combineerde Berne zijn observaties tot een samenhangende theorie: de TA.

Eind jaren negentig maakte ik kennis met de TA. Ik vond het fascinerend om te ervaren dat ik door relatief eenvoudige psychologische concepten gedrag kon begrijpen en op een positieve manier kon beïnvloeden. TA heeft een prachtig en breed scala aan psychologische concepten en methodieken. De combinatie van (zelf)inzicht, diepgang in verschillende opzichten (zoals emotioneel werk, relationeel werk en lichaamswerk) en praktische tools om je effectiviteit te vergroten, vind ik een belangrijke meerwaarde. Inzichten uit de TA kunnen jou als coach helpen in je eigen ontwikkeling en de begeleiding van anderen.

TA heeft een drietal uitgangspunten die voor mij persoonlijk en in mijn werk zeer waardevol zijn:

- Ieder mens is even belangrijk als ieder ander mens, ongeacht kennis, kunde en achtergrond, in TA-termen: *Ik ben oké en jij bent oké*. Ik koppel gedrag los van wie we zijn. Hierdoor ben ik in staat om iedereen positief te benaderen, los van ‘goed’ of ‘fout’. Daarmee wil ik niet zeggen dat je onacceptabel gedrag of gedrag van de ander waar je moeite mee hebt, zomaar zou moeten accepteren. Integendeel! Spreek de ander aan op zijn of haar gedrag. Doe dat in positieve zin als je iets waardeert in de ander, maar ook als iemand een overlevingsreactie laat zien die autonome groei verhindert. Dit doe je door oordeelvrij waar te nemen en de dialoog aan te gaan. Formuleer vanuit de ik-boodschap: ‘Ik begrijp niet wat je bedoelt. Wil je het anders formuleren?’ in plaats van ‘Je legt het onduidelijk uit.’ Communiceren vanuit een positieve insteek geeft energie en ruimte voor groei. Wat we doen, doen we meestal niet met opzet. Ieder mens heeft (meestal onbewuste) redenen om zich op een bepaalde manier te gedragen. Het zijn vertrouwde en ingesleten gewoontepatronen. De instelling *ik ben oké en jij bent oké* helpt mij ook om kritiek tot mij te nemen en hiervan te leren. Ik ben nog steeds de moeite waard als iemand een andere kijk op mijn werk heeft en vindt dat ik het beter anders kan aanpakken. Ik beoordeel in dit soort situaties wat ik hiervan kan leren.



- Ieder mens is in staat om zelfstandig te denken, te voelen en te handelen. Dit hoeft je niet voor anderen te doen door hun gedachten in te vullen of de taken die zij prima zelf kunnen of kunnen leren, ongevraagd over te nemen. Ik nodig anderen uit om hun autonomie te vergroten door het denkvermogen te stimuleren, bijvoorbeeld door te vragen: ‘Wat is jouw visie op coaching?’ Het gaat erom dat je jouw coachees loslaat in de mate waarin je inschat dat zij dit aankunnen. Als ik iemand vraag hoe hij zijn collega kan aanspreken op zijn gedrag en hij heeft hier geen idee van, geef ik een voorbeeld om hem verder op weg te helpen. Hij kan bijvoorbeeld tegen zijn collega zeggen: ‘Het valt me op dat je dingen voor mij doet die ik prima zelf kan.’ Vervolgens vraag ik dan aan mijn coachee: ‘Hoe denk jij over dit voorbeeld?’ Uiteraard is de manier waarop ik dit vraag of zeg afhankelijk van zijn communicatievoorkeuren (zie hoofdstuk 6).
- In de TA gaan we ervan uit dat mensen op jonge leeftijd ‘besluiten’ nemen over hoe ze reageren in bepaalde situaties. De daaruit ontstane gedrags- en relatiepatronen zijn een reactie op vroege ervaringen, waar mensen (onbewust) naar handelen. Inzicht hierin maakt dat mensen kunnen leren kiezen voor overlevingsgedrag (in TA heet dat *scriptgedrag*) of voor ander, meer effectief gedrag. Het maakt de weg vrij te kiezen voor het loslaten van de automatische reacties en biedt daarmee een opening naar autonomie. Zo kunnen de besluiten die op jonge leeftijd genomen zijn, altijd worden herzien.

Autonomie betekent je gedragen, denken en voelen in reactie op de werkelijkheid in het *hier-en-nu* in plaats van het *daar-en-toen*. Een daar-en-toen-reactie houdt in dat je reageert vanuit overlevings-overtuigingen over jezelf, de ander en de wereld met daaraan gekoppelde overlevingsgevoelens. Dit noemen we in TA *script*. Je reageert bijvoorbeeld *gerechtvaardigd boos* (zie par. 4.2) door een ander verwijtend aan te spreken: ‘Nou heb ik al drie keer uitgelegd hoe het zit en nog steeds snap jij er geen bal van’, terwijl je bang bent voor je eigen tekortkomingen en bent gaan geloven: ‘Het ligt aan de ander als er iets misgaat, niet aan mij.’ Een autonome reactie zou zijn: ‘Laten we kijken naar mijn aandeel en jouw aandeel in de situatie.’

Autonomie heeft drie kenmerken: bewustzijn, spontaniteit en intimiteit (Berne, 1967).

- *Bewustzijn* is het vermogen om jezelf, anderen en de wereld te ervaren zonder interpretaties, dus op waarnemingsniveau. Bijvoorbeeld: ‘Het valt me op dat je de verantwoordelijkheid voor jouw taak bij mij neerlegt.’
- *Spontaniteit* is het vermogen om uiting te geven aan je gedachten en gevoelens op een manier die past in het hier-en-nu. Je uit jezelf zonder zelfcensuur. Tegelijkertijd weet je jezelf in te perken; je maakt een keuze in wat je wel en niet deelt vanuit spontaniteit. Stel, je neemt deel aan een teamoverleg en je merkt dat je niet

begrijpt wat je collega Frank zegt. Je zegt: ‘Ik snap niet wat je bedoelt.’ Vervolgens reageert teamlid Hilde door te zeggen: ‘Ik weet wel wat hij bedoelt’ en wil dit gaan uitleggen aan jou. Je zegt: ‘Ik wil het van Frank zelf horen.’

- *Intimiteit* is het vermogen om de relatie met anderen vorm te geven. Je kunt in het directe contact benoemen wat je voelt en ervaart. Bijvoorbeeld: ‘Ik krijg het benauwd bij het idee dat ik dit nieuwe project op moet starten’ of ‘Ik merk dat ik me gespannen voel’. De graadmeter die ik aanhoud om iets te delen in de coachrelatie is: voeg ik iets toe aan het leerproces van de ander? Hierbij heb ik de afgestemde leerdoelen (contract) op mijn netvlies staan.

Aan deze drie kenmerken heeft de Australische auteur Ken Mellor er nog twee toegevoegd, namelijk: *integriteit en zingeving*.

- *Integriteit* is het vermogen om eerlijk en betrouwbaar te zijn, ook in lastige situaties.
- *Zingeving* is het vermogen om dat wat in je leven gebeurt, een plek te geven, het te accepteren en de pijn daarvan te verdragen. Met andere woorden: het vermogen betekenis te geven aan je ervaringen.

## PROCESS COMMUNICATION MODEL

Het Process Communication Model® (PCM) is een communicatiemodel, ook wel gedragsmodel genoemd, dat gebaseerd is op de TA. PCM is in de basis gericht op het aanleren van communicatieve vaardigheden. Het is geen groei-model. Het helpt je wel om meer inzicht in jezelf te krijgen en zelfmanagement te kunnen toepassen als je bijvoorbeeld negatieve stress ervaart. Je kunt jezelf dan permissies geven: ‘Ik mag...’ of ‘Het is oké om...’ in plaats van jezelf (verder) onder druk te zetten: ‘Ik moet...’ (zie par. 4.1). In mijn optiek is PCM waardevol om autonome groei te stimuleren bij jezelf en bij anderen – niet zo vreemd voor een model dat gebaseerd is op de TA. Ik leg in dit boek dan ook dwarsverbanden tussen TA, PCM en de ontwikkelingspsychologie. Voor begeleidingsmogelijkheden heb ik een verdiepende theorie uitgewerkt (zie hoofdstuk 8). Deze pas ik zelf – met plezier en succes – al jaren toe in mijn coachpraktijk.

De grondlegger van PCM is dr. Taibi Kahler (1943), een gepassioneerde Amerikaanse klinisch psycholoog en wetenschapper. Hij ontdekte hoe je een snelle diagnose kunt stellen en op basis daarvan cliënten gericht kunt begeleiden. In de jaren zestig van de vorige eeuw maakte hij kennis met de Transactionele Analyse (TA). Als klinisch psycholoog zag hij dat zijn cliënten herkenbare en

identificeerbare gedragspatronen gebruiken in hun communicatie met anderen, zowel op een positieve als op een negatieve manier. Waarneembaar gedrag werd daarmee opeenvolgend, meetbaar en voorspelbaar. Hij onderscheidde zes clusters van waarneembaar gedrag. Dit noemde hij *miniscript* – een afgeleide van het TA-script. Het miniscript is de basis van de zes persoonlijkheidstypen (zie par. 4.4). Kahler won de Eric Berne Memorial Scientific Award voor het concept Miniscript en de vijf Drivers: *Wees perfect, Doe plezier, Doe je best, Wees sterk en Schiet op*.

Op basis van verder onderzoek ontwikkelde hij het *Process Therapy Model*. Dit model is gebaseerd op de kennis en de inzichten uit de TA. Gaandeweg bedacht hij nieuwe termen. Hij handhaafde het psychologische TA-concept *oké-toestanden* en *drivers*. Hij werd uitgenodigd door Terry McGuire om met zijn kennis en ervaring astronauten te selecteren voor de NASA. Zijn onderzoek bij de NASA leidde tot de ontwikkeling van het *Process Communication Model*. Kahler was communicatieadviseur van oud-president Clinton.

Berne ontdekte dat er een eenheid is tussen gedachten, gevoelens en gedragingen vanuit de drie Egot toestanden: Ouder, Volwassene en Kind (zie hoofdstuk 2 en 4). Paul Ware en Taibi Kahler ontdekten in denken, voelen en doen een verschillende volgorde bij verschillende typen mensen. Ware beschrijft als eerste drie deuren om contact te maken en noemde deze de *contactdeur*, de *gesloten deur* en de *valstrikdeur*. Kahler borduurde hierop voort en stelde zes contactdeuren vast die hij *percepties* noemde: Gedachten, Meningen, Gevoelens, Reacties voor- en afkeur, Acties en Inacties (reflecties).

Dr. Paul Ware, MD, woont en werkt in Shreveport, LA. Hij is een innovatieve Transactioneel Analist en de bedenker van de contactdeurentheorie.

- » Stel, de contactdeur van je coachee is denken, de gesloten deur is voelen en de valstrikdeur is doen. Je kunt dan verbinding maken met de ander door te vragen: ‘Wat zijn je gedachten over deze situatie?’ Als je contact hebt gemaakt op denk-niveau, kun je de coachee uitnodigen in zijn of haar gesloten deur voelen: ‘Wat voel je in deze situatie?’ Je interventies over denken en voelen zijn van invloed op zijn of haar gedrag.

Wat mij aanspreekt in PCM, is de focus op de karaktersterkten van je persoonlijkheid, de voorkeuren van mensen en de voorspelbare negatieve gedragspatronen. Ik heb geleerd om nauwkeuriger te observeren en interveniëren om anderen uit te nodigen optimaal te – blijven – functioneren. Dit doe ik enerzijds door verbindend te communiceren (ik speel in op de communicatievoorkeuren – zie hoofdstuk 6) en anderzijds door gericht te motiveren (ik vervul de psychologische behoeften – zie hoofdstuk 7).

Het motto van Kahler is: ‘Als je wilt dat ze naar je luisteren, spreek dan hun taal’. Om die taal te kunnen spreken, gaat PCM uit van zes persoonlijkheidstypen die samen je *Persoonlijkheidshuis* vormen: Doorzetter, Gestructureerd denker, Harmoniser, Rebel, Promotor en Dromer. PCM heeft twee uitgangspunten:

- Iedereen heeft karakteristieken van deze zes persoonlijkheidstypen in zich en de zes typen hebben bij ieder mens een eigen ordening in zijn of haar Persoonlijkheidshuis.
- Of iemand hoort wat je zegt, wordt beïnvloed door de manier waarop je het zegt. Hoe je iets zegt, kun je afstemmen op de karakteristieken van de luisteraar.

Hoe kun je inschatten wat de voorkeuren van je coachee zijn om met de buitenwereld te communiceren? De manier waarop de ander naar de wereld kijkt, beïnvloedt de manier waarop hij of zij communiceert. Luister en kijk hóé hij of zij iets zegt – stemtoon, gebaren, houding, gezichtsuitdrukking – dat vertelt je veel over de perceptie. Gebruik vervolgens taal en non-verbale communicatie die aansluiten bij de manier waarop de ander de wereld waarneemt. Als je bijvoorbeeld verbindend wilt communiceren met iemand met Harmoniser-energie, dan kun je het beste zijn of haar gevoel aanspreken. Om verbinding te maken met een persoon met Doorzetter-energie, kun je beter geïnteresseerde, open vragen stellen (zie hoofdstukken 6 t/m 8).

Op basis van de verschillende TA- en PCM-concepten uit dit boek kun je een inschatting maken van je eigen persoonlijkheid en die van je coachees. Deze inschatting helpt je om gedrag te begrijpen en op basis van je gedragsobservaties gerichte interventies toe te passen. Doe hierbij liever minder dan meer. Stel bijvoorbeeld één vraag naar de mening van de ander en check of je contact hebt. Je hebt verbinding als je een heldere reactie krijgt. Bijvoorbeeld: ‘Waar hecht je waarde aan?’ Coachee: ‘Ik hecht er waarde aan dat er een klik tussen ons is.’ Reageert je coachee met ‘huh?’ of ‘hmm?’, dan is er miscommunicatie ontstaan. Herpak jezelf dan en gebruik een andere interventie.

Coaches en therapeuten die opgeleid zijn als Transactioneel Analist, leren om zichzelf en anderen te observeren vanuit de TA-concepten. Op basis van hun waarnemingen en hypothesen maken ze een inschatting van iemands persoonlijkheidskenmerken. De interventies die ze toepassen, stemmen ze hierop af. Coaches die opgeleid zijn in PCM, werken met een Persoonlijkheidsprofiel, dat het resultaat is van een vragenlijst.

***‘Als je wilt dat ze naar je luisteren,  
spreek dan hun taal.’*** – TAIBI KAHLER

### **MINDFULNESS**

Mindfulness is een belangrijk onderdeel in mijn coachwerk. Het betekent met volle aandacht doen wat je doet, jezelf trainen in opmerkzaamheid, waarnemen in het moment. Om dit te kunnen is het nodig om te vertragen; door te vertragen neemt je bewustzijn toe. Je stapt als het ware van de TGV in de stoptrein. Je kunt in deze staat van zijn beter opmerken wat er bij jezelf gebeurt. Merk eens bij jezelf op hoe je je voelt en omarm dat gevoel.

» In mijn werk ben ik met mijn volledige aandacht in het hier-en-nu aanwezig bij mezelf en de ander. Om te herstellen en mezelf weer op te laden, doe ik dagelijks dingen om mezelf te trainen in opmerkzaamheid, zoals ademhalingsoefeningen en wandelingen in de natuur maken. Al jaren beoefen ik een paar keer per week yoga. Bij yoga is het de kunst om je houdingen samen te laten vallen met de beweging van je adem, zodat je in een flow komt. Ik merkte dat ik hierdoor mijn zelfbewustzijn kon vergroten. Wat ik doe, wil ik met aandacht doen. Zo is mijn nieuwsgierigheid naar mindfulness ontstaan.

Waarom is mindfulness belangrijk in coaching? Als mensen met hun aandacht in het moment zijn, kunnen ze contact maken en leren ze meer. Het is heel gewoon – zeg maar de menselijke maat – dat onze gedachten afdwalen. We werken to-do-lijstjes af in ons hoofd, we maken plannen voor de toekomst of denken terug aan gebeurtenissen in het verleden. Zelden zijn onze gedachten in het hier-en-nu. Mindfulness helpt je in het observeren van je eigen gedrag en dat van je coachees. Van daaruit kun je iets van jezelf delen wat bijdraagt aan het leerproces van de ander. Door je lichaamsbewustzijn te vergroten, kun je beiden leren luisteren naar je behoeften. Je zorgt dan beter voor jezelf en voelt je fitter. Dit versterkt je gevoel van welzijn.

Mindfulness houdt in dat je bewust, met je volle aandacht, in het hier-en-nu bent. Je houdt je aandacht bij het moment. Jon Kabat-Zinn, een Amerikaanse microbioloog (1944), kan beschouwd worden als de grondlegger van mindfulness. Hij ontwikkelde eind jaren zeventig van de vorige eeuw methodes gebaseerd op meditatie om zijn patiënten van chronische klachten af te helpen. Naar de effecten van mindfulness is veel onderzoek gedaan; de positieve effecten ervan op onder andere stress, somberheid en pijn zijn wetenschappelijk aangetoond. Mindfulness wordt inmiddels wereldwijd toegepast.

### CONTEXT

Vanuit welke psychologische stroming je ook werkt, de context waarin iemand functioneert speelt een belangrijke rol. In de ene situatie komen iemands kwaliteiten goed tot zijn recht en in de andere situatie worden overlevingsstrategieën getriggerd. Hoe komt dat? Onderzoek het samen met je coachee. Plaats de ontwikkeling daarom binnen het team/de organisatie en het gezin/familiesysteem waar iemand deel van uitmaakt.

- » Rashieda wordt op haar werk geprezen om haar zorgvuldigheid. In haar baan als journalist is het belangrijk dat ze in haar teksten geen grammaticale en spelfouten maakt, en niet in herhalingen vervalt. Thuis ergeren haar gezinsleden zich aan haar oplettenheid. Ze wil dat het huis netjes is en dat de kinderen zich 'keurig' gedragen. Ze verwacht bijvoorbeeld dat ze alles wat ze gebruiken, direct opruimen of schoonmaken. Haar man en dochters zijn in haar ogen 'rommelkonten.' Als ze niet hebben gedaan wat ze had verwacht, focust ze op wat er niet klopt. Ze ziet niet meer wat ze wel hebben gedaan – en waar ze tevreden over kan zijn – en probeert haar gezinsleden ervan te overtuigen dat het zinvol is om de dingen te doen zoals zij het wil.
- » Harry werkt in een commerciële organisatie waar de waarde *kwantiteit* hoog in het vaandel staat; er wordt van hem verwacht dat hij omzet draait. Op zich logisch. Alleen merkt Harry dat de kwantiteit ten koste gaat van de kwaliteit die hij wil leveren. De groepen waar hij mee werkt, vindt hij te groot. Hierdoor kan hij de deelnemers onvoldoende aandacht en begeleiding bieden. Dit druist in tegen zijn waarden.

### 1.3 Verwachtingsmanagement

In coaching is het belangrijk om wederzijdse verwachtingen af te stemmen. In de TA noemen we dit *contracteren*. Hiermee bedoel ik dat je een aantal afspraken met je coachee maakt, onder andere over de leerdoelen voor het coachtraject. Dit doe je in onderling overleg. Maar voordat je contracteert, maak je contact. Dat doe je eerst met jezelf door ‘in te checken bij jezelf’: je bent met je volledige aandacht in het moment aanwezig. Zet je voeten stevig op de grond (aarden), ga stevig achter in je stoel zitten (in je eigen energie: op je eigen stoel), adem bewust en word je gewaar van jezelf. Vanuit het contact met jezelf kun je contact met anderen maken op basis van voorkeuren. Om succesvol contact te maken met je coachee, wil ik je uitnodigen om te letten op de woorden, intonatie, gebaren, lichaamshouding en gezichtsuitdrukking van de ander. Sluit hierop aan. De manier waarop de ander contact maakt met jou, geeft aan hoe de ander bij voorkeur wil dat jij contact maakt met hem of haar. Dit noemen we de *contactdeur* (zie par. 1.2). De kans is groot dat de ander positief op jou reageert. In hoofdstuk 6, 7 en 8 lees je hoe je contact kunt maken op basis van de voorkeursperceptie en het favoriete communicatiekanaal van je coachee.

#### 1 Contactdeur **VOELEN**

- Gebruik woorden en geluiden gericht op gevoel: *Ik waardeer je, Fijn te horen, Voel je je op je gemak? Je klinkt geïrriteerd, Je klinkt twijfelend*
- Een warme stemtoon
- Maak gebaren
- Een open ontspannen houding
- Gepaste aanraking
- Maak oogcontact, glimlach, wenkbrauw-bewegingen

#### 2 Contactdeur **DENKEN**

- Gebruik gefocuste woorden en vragen: *Ik geloof, Ik denk, Wat is jouw mening? Wat is je doelstelling?*
- Een geïnteresseerde en goed gearticuleerde stemtoon
- Hand/vingergebaren om bijvoorbeeld af te tellen
- Een rechte lichaamshouding
- Houd een gepaste fysieke afstand
- Kort en vast oogcontact, tussentijds even wegstijven

#### 3 Contactdeur **REACTIEF GEDRAG**

- Gebruik veel geluiden: *Wow, Tof, Gaaf idee*
- Een enthousiaste stemtoon
- Losse, veerkrachtige houding en handgebaren
- Veel beweging van het lichaam
- Levendige oogbewegingen, veel gezichts-expressies

#### 4 Contactdeur **(IN)ACTIEF GEDRAG**

- Gebruik korte to-the-point uitspraken zonder nadruk: *Op deze manier kun je het doen, Als je hulp nodig hebt, vraag het me.*
- Een vastberaden stemtoon
- Weinig tot geen gebaren
- Opgerichte lichaamshouding
- Weinig tot geen gezichtsexpressie