



Opgesteld door Peter Wesdorp  
In opdracht van SBCM  
Oktober 2013

# Werkwijzer Wijzer naar Werk

Een werkwijzer voor  
coachen en begeleiden



**SBCM**

A&O-fonds sociale werkvoorziening



# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1. Coachen en begeleiden	5
1.2. Verantwoording	6
1.3. Leeswijzer	7
<b>2. Coachen en begeleiden</b>	<b>8</b>
2.1. Wat is coachen en begeleiden?	8
2.1.1. Definitie	8
2.1.2. Coachen en begeleiden van de werknemer en diens (werk)omgeving	9
2.1.3. Coachen en begeleiden van groepen werknemers	10
2.1.4. Coachen en begeleiden als onderdeel van een breder instrumentarium	10
2.2. Doelstellingen van coachen en begeleiden	11
2.3. Randvoorwaarden	11
<b>3. Effectiviteit van coachen en begeleiden</b>	<b>13</b>
3.1. Wat werkt?	13
3.1.1. De relatie tussen coach en cliënt	13
3.2.2. De specifieke coachingsmethode	14
3.2. Werkalliantie en specifieke methodiek bepalen de effectiviteit	14
3.2.1. Werkalliantie	14
3.2.2. De specifieke methodiek	15
<b>4. Theoretische fundering: psychologische basisbehoeften</b>	<b>17</b>
4.1. Inleiding	17
4.2. De basisbehoefte aan autonomie	18
4.2.1. Autonomie en een effectieve coachingsrelatie	18
4.3. De basisbehoefte aan betrokkenheid	19
4.3.1. Betrokkenheid en een effectieve coachingsrelatie	19
4.4. De basisbehoefte aan competentie	20
4.4.1. Competentie en een effectieve coachingsrelatie	21

<b>5.</b>	<b>Basishouding en -gesprekstechniek</b>	<b>22</b>
5.1.	Basishouding	22
5.1.1.	Gericht op samenwerking	22
5.1.2.	Gericht op ontlocken van motivatie en kracht	22
5.1.3.	Gericht op ondersteuning van zelfsturing	23
5.2.	Basisgesprekstechniek	23
5.2.1.	Neutraal informeren	23
5.2.2.	Open vragen stellen (luisteren en doorvragen)	25
5.2.3.	Reflecteren	27
5.2.4.	Bevestigen of bekrachtigen	29
5.2.5.	Samenvatten	30
<b>6.</b>	<b>Een onderbouwd coachingsproces</b>	<b>32</b>
6.1.	De intakefase	32
6.2.	De onderzoeksfase	34
6.2.1.	Het niveau van verandering	35
6.2.2.	Probleembewustzijn en motivatie voor verandering	35
6.2.3.	Leervaardigheid en leerstijl van betrokkenen	37
6.2.4.	De inwerking van overige factoren	38
6.2.5.	De veranderbare factoren	39
6.2.6.	Het coachingsplan	39
6.3.	De coachingsfase	39
6.3.1.	Aansluiten bij de fase van gedragsverandering	39
6.3.2.	Ontdekken van motivatiebronnen	41
6.3.3.	Kiezen voor verandering: verander- en vertrouwenstaal	44
6.3.4.	Omgaan met weerstand	46
6.3.5.	Daadwerkelijk in beweging komen	46
6.3.6.	Volhouden	47
6.4.	De evaluatiefase	49
	Geraadpleegde literatuur	50
Bijlage 1: Deelnemers Focusgroep Werkwijzer Coachen en Begeleiden		52
Bijlage 2: Businesscase		53
Bijlage 3: Basisbehoeften in de werkomgeving		54

# Hoofdstuk I

## Inleiding



## 1.1. Coachen en begeleiden

Deze werkwijzer voor coachen en begeleiden is bestemd voor coaches die werkzaam zijn in of rond de Sociale Werkvoorziening en daarbij SW-werknemers (en steeds vaker ook Wwb'ers en Wajongers) begeleiden en ondersteunen. Voor functies als 'consulent', '(job)coach', 'voorman', 'baanmakeelaar', 'praktijk-', - 'traject-', 'arbeids-' of 'werkbegeleider' bestaat de kern van het werk uit het coachen en begeleiden van werknemers met een beperking als gevolg van ziekte of handicap in het zo zelfstandig en adequaat mogelijk functioneren op een werkplek. Het aanleren van praktische en sociale vaardigheden aan de werknemer staat daarbij centraal, maar ook het ondersteunen van de werkomgeving (leidinggevenden en collega's) in het omgaan met de beperkingen van de werknemer beslaat een belangrijk deel van de werkzaamheden.

In de Sociale Werkvoorziening wordt steeds meer nadruk gelegd op het realiseren van zo regulier mogelijke werkplekken binnen het normale bedrijfsleven voor medewerkers met een SW-indicatie. Dat kan zijn via een direct dienstverband bij een reguliere werkgever met eventuele inzet van loonkosten-subsidie en/of begeleiding (begeleid werken) of via detachering bij een reguliere werkgever vanuit een dienstverband bij het SW-bedrijf. In veel gevallen maken SW-medewerkers een transitie 'van binnen naar buiten'; van een beschutte naar een reguliere en competitieve werkomgeving. Werknemers worden daarbij uitgedaagd hun ontwikkelpotentieel te benutten om te kunnen voldoen aan meer en vaak hogere eisen. Dit betekent dat zij behoefte hebben aan begeleiding vanuit een op ontwikkeling gerichte optiek. Ze hebben behoefte aan coachen en begeleiden.

Het succes van de transitie naar regulier werk wordt hierdoor mede-afhankelijk van het vakmanschap en de professionaliteit van de begeleidende coach. Maar wat is dat vakmanschap? Coachen en begeleiden is niet iets wat men kan studeren. Als dat al zou kunnen, geldt nog dat het échte vakmanschap pas ontstaat in de praktijk, waar zich echte situaties en dilemma's voordoen met echte medewerkers in echte werkomgevingen. In de praktijk hebben de professionals die coachen en begeleiden een zeer diverse achtergrond en handelen zij goeddeels intuïtief op basis van (een schat aan) praktijkervaring.

In de praktijk wordt de kennis over het vak lang niet altijd tussen coaches gedeeld. Het ambulante karakter van het werk maakt dat het vaak solistisch werk is. Een hoge werkdruk biedt soms weinig gelegenheid voor professionele reflectie. De kennis over 'wat werkt' blijft daardoor impliciet. Het vakmanschap wordt nauwelijks vanuit de praktijk gevoed door gedeelde kennis en gesystematiseerde (leer)ervaringen<sup>1</sup>. Coaches koesteren eigen ideeën over wat werkt en wat niet, waarbij niet duidelijk is of die ideeën ook overeenkomen. Dat maakt dat er in de sector weinig eenduidigheid bestaat in de wijze waarop coachen en begeleiden vorm en inhoud krijgen.

Daartegenover staat dat de wetenschappelijke kennis over menselijk gedrag en begeleidingsmethodieken de afgelopen decennia enorm is gegroeid. Die kennis levert bruikbare inzichten op, zeker als deze kennis wordt gecombineerd met de praktijkkennis van coaches. Vaak kan met wetenschappelijke inzichten de onderbouwing worden gegeven van zaken die in de praktijk blijken te werken. Dat kan helpen om nóg slimmer te werken. Vanuit de theorie kan met andere woorden onderbouwd worden waarom sommige praktijken werken en andere niet, onder welke omstandigheden dat zo is en hoe het misschien nog beter zou kunnen. Het voordeel van het theoretisch onderbouwen van het praktisch handelen is dat, zodra het 'waarom' van de werking duidelijk is, zaken ook beter overdraagbaar zijn en de ontwikkeling van kennis en het leren worden gestimuleerd. Je kunt dan immers uitleggen waarom je doet wat je doet en waarom je denkt dat dat zinvol – effectief – zal zijn. Onderbouwing van de effectiviteit van handelen is immers het kenmerk van professioneel handelen.

<sup>1</sup>Vanwege het belang van ontwikkeling van het vakmanschap op dit terrein zet het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor de sector Sociale Werkvoorziening SBCM hierop in.

## 1.2. Verantwoording

Deze werkwijzer is opgesteld in opdracht van het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor de sector Sociale Werkvoorziening SBCM. De totstandkoming is begeleid door een focusgroep van professionals uit het werkveld<sup>2</sup>. Ten behoeve van deze werkwijzer is wetenschappelijke kennis over coachen en begeleiden samengevoegd met de praktijkervaringen van professionals. De praktijkkennis is ingebracht door professionals uit de focusgroep en verzameld door middel van interviews en observaties. Er is gebruikgemaakt van inzichten die bewezen effectief – evidence based – zijn. De inzichten garanderen geen succes in alle gevallen, maar vergroten wel de kans daarop<sup>3</sup>.

In de onderbouwing van deze werkwijzer is gebruik gemaakt van wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van professioneel begeleidde gedragsverandering, van getoetste wetenschappelijke theorieën als de zelfdeterminatietheorie en de fasen van gedragsverandering, en van bewezen effectieve technieken als de waarderende en motiverende gespreksvoering en het oplossingsgericht coachen<sup>4</sup>.

Door inzichtelijk te maken waarom dingen werken zoals ze werken, kunnen coaches deze inzichten beredeneerd toevoegen aan hun eigen handelingsrepertoire. Werken vanuit de principes en inzichten van deze werkwijzer levert daarmee winst op, ook al staat de praktijk mogelijk niet toe alle inzichten in volle omvang te benutten.

Deze werkwijzer gaat over coachen en begeleiden in algemene zin. Omwille van de behapbaarheid is geen verdieping gemaakt naar specifieke arbeidsbeperkingen en gedragsproblematiek. Daarvoor wordt onder meer verwezen naar de Begeleidingskaarten van SBCM, die helpen om gedrag te herkennen en daar op de werkplek mee om te gaan<sup>5</sup>. Met behulp van de Begeleidingskaarten kunnen de algemene inzichten uit deze werkwijzer worden toegesneden op specifieke problematiek. Doordat deze werkwijzer gaat over coachen en begeleiden in algemene zin, zijn de inzichten ook relevant en toepasbaar buiten de SW.

Om stilistische redenen worden in deze werkwijzer de coach, de werknemer en de leidinggevende telkens aangeduid als 'hij'. Uiteraard mag daar ook 'zij' gelezen worden.

## 1.3. Leeswijzer

Deze werkwijzer bestaat uit verschillende hoofdstukken. Wie geïnteresseerd is in wat coachen en begeleiden in dit kader is, leest hoofdstuk 2. Wie benieuwd is naar de resultaten van onderzoek naar de effectiviteit van onder meer coachen, vindt deze in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 wordt een theoretisch fundament gelegd dat helpt om in te zien welke basisbehoeften bepalend zijn in een coachingsproces. Wie vooral geïnteresseerd is in de praktische uitvoering van coachen en begeleiden, kan daarvoor terecht in de hoofdstukken 5 en 6.

<sup>2</sup> Bijlage 1 bevat de lijst met de leden van de focusgroep.

<sup>3</sup> Bijlage 2 bevat een korte onderbouwing van de effectiviteit van de hier gebruikte inzichten.

<sup>4</sup> Het gaat respectievelijk om de technieken appreciative inquiry, motivational interviewing en solution focused counseling.

<sup>5</sup> Zie [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl)





## Hoofdstuk II

# Coaching en begeleiden



## 2.1. Wat is coachen en begeleiden?

'Coachen' en 'begeleiden' zijn gangbare termen binnen de Sociale Werkvoorziening. Maar wat betekenen ze? Mogen ze in één adem, als één begrip genoemd worden of is het belangrijk ze van elkaar te onderscheiden?

### 2.1.1. Definitie

Coachen (coaching) en begeleiden (begeleiding) zijn containerbegrippen en daarmee voor meer dan één uitleg vatbaar. Ze duiden allerlei vormen van begeleiding en ondersteuning aan. Definities zijn vaak gerelateerd aan de context waarbinnen coaching en begeleiding plaatsvinden en aan de doelstellingen die ermee worden nagestreefd, maar in essentie gaat het bij coachen en begeleiden om professioneel begeleide of ondersteunde gedragsverandering gericht op groei en ontwikkeling.

#### Arbeidsgerelateerd coachen en begeleiden

Bij arbeidsgerelateerd coachen en begeleiden gaat het volgens gezaghebbende definities om het verbeteren van prestaties in de uitvoering van het beroep of de functie<sup>6</sup>. Volgens Coenen (2003) is deze vorm van coaching een doel- of resultaatgerichte vorm van begeleiden, gericht op het zelfstandig functioneren in het werk of het (verder) leren van het individu. Anders dan bij veel andere definities van coaching<sup>7</sup> staan bij arbeidsgerelateerde coaching ook de vanuit de werkomgeving gestelde doelen centraal. Bij arbeidsgerelateerde coaching gaat het er vaak om dat de doelen van de medewerker in lijn dienen te worden gebracht met de doelen van de werkomgeving. Deze vorm van coaching wordt vaak toegepast bij functioneringsproblemen in beroep en organisatie, al dan niet gerelateerd aan persoonlijke problematiek, loopbaanontwikkeling of team- en organisatieontwikkeling (o.a. Kessel 2008).

Onder coachen en begeleiden wordt in deze werkwijzer verstaan: het introduceren van de medewerker bij de werkgever, leidinggevende en directe collega's; het adviseren over de inrichting en organisatie van het werk; het inwerken en trainen van de medewerker (praktische handelingen, (sociale) vaardigheden); het begeleiden van medewerkers op het werk; het verhelpen van verstoringen in de arbeidssituatie; het stimuleren van werkherhating bij ziekte of verzuim; en het begeleiden van de directe leidinggevende en collega's in de omgang met de medewerker zodat zij de begeleiding kunnen overnemen. Het gaat bij coachen en begeleiden dus zowel om preventieve c.q. ontwikkelingsvragen als om curatieve c.q. probleemgestuurde vragen.

#### Groeien, leren en ontwikkelen

Coachen en begeleiden zijn gericht op groei; op de ontwikkeling of verbetering van sociale competenties en rolhantering, ondersteuning van functionering; op deskundigheidsbevordering en op training van functie- en beroepsinhoudelijke vaardigheden. De coach is dus niet primair de oplosser van problemen, maar begeleidt en ondersteunt de werknemer (en andere betrokkenen in diens omgeving) om idealiter zelf oplossingen voor

problemen te ontwikkelen. Coaching helpt de medewerker inzicht te krijgen in het eigen functioneren, adequaat gedrag en effectieve interactiepatronen aan te leren, optimaal te functioneren, resultaat te behalen in concrete situaties en zich verder te ontwikkelen. In de kern gaat het erom de werknemers de benodigde praktische en sociale vaardigheden bij te brengen om zelfstandig op de werkplek te kunnen functioneren en het beste uit zichzelf te halen. Idealiter op zo'n manier dat de medewerker leert in de toekomst zelf met problemen om te gaan, zodat hij verder geen hulp meer nodig heeft. Belangrijk is dat bij coaching en begeleiding het leer- en ontwikkelingsproces van de werknemer centraal staat.

#### Coachen en begeleiden als één begrip

In de praktijk worden de woorden 'coachen' en 'begeleiden' door elkaar en vaak samen gebruikt. In deze werkwijzer vormen ze één begrip. In de literatuur wordt soms wel een onderscheid gemaakt. Bij coaching laat de coach de medewerker hoofdzakelijk zelf ontdekken wat de medewerker wil en hoe die daar het beste kan komen ('Wat is je doel en wat heb je nodig om dat te bereiken?'). Begeleiding is directiever. De professional draagt iets – doelen en/of oplossingen van anderen – over op de medewerker. Het gaat vaak om gedragsinstructies die vooral gericht zijn op de training van functie- en beroepsinhoudelijke vaardigheden ('Als dit gebeurt, doe je dat.').

#### Specifieke interventie of continue begeleiding

Coachen en begeleiden wordt in de praktijk gezien als een tijdelijke en gestructureerde interventie (met een duidelijke vraagstelling) en/of als een vorm van permanente ondersteuning met ook een preventieve functie. Dat is uiteraard afhankelijk van de vraag of de ondersteuningsbehoefte kan worden afgebouwd door bijvoorbeeld de werknemer zelfredzamer te maken (ook in het tijdig stellen van hulpvragen) of door de begeleiding over te laten nemen door de werkgever en andere begeleiders.

### 2.1.2. Coachen en begeleiden van de werknemer en diens (werk)omgeving

In de eerdergenoemde transitie van binnen naar buiten wordt vaak gekozen voor een werkwijze waarbij de werknemer zo snel mogelijk wordt geplaatst op een werkplek en vervolgens wordt begeleid (place first, then train). Bij coachen en begeleiden gaat het dan ook meestal om coaching 'on the job'; op de werkplek. In de context van het werk worden de sterke en zwakke punten in het persoonlijke en beroepsmatige functioneren beter zichtbaar dan in een gesimuleerde of beschutte omgeving. Bovendien kan in die context de coaching worden afgestemd op de daadwerkelijke vereisten van de werkinhoud en de samenwerking met en ondersteuningsmogelijkheden van collega's en leidinggevend.

Coachen en begeleiden is gericht op de werknemer, maar vaak ook op diens werkomgeving: de werkgever, de direct leidinggevende(n) en/of de naaste collega's. Voor hen is de coach soms een expert die vertelt wat ze moeten doen, soms een handlanger die zijn specialistische kennis gebruikt om de doelstellingen van de leidinggevende te

bereiken en soms een partner die vanuit zijn expertise de leidinggevende ondersteunt om problemen op te lossen<sup>8</sup>. Als expert en handlanger is de coach vooral een adviseur en probleemoplosser. Als partner vergroot de coach vooral de vaardigheden van de werkomgeving. Dat laatste is echte coaching, die ertoe bijdraagt dat iemand op de werkplek de dagelijkse begeleiding en ondersteuning op zich neemt en dat uiteindelijk meer mensen met een beperking kunnen meedoen in een maatschappij die in staat is hen waar nodig te ondersteunen. De coach kan er immers niet altijd zijn, en meestal ook niet voor altijd<sup>9</sup>. De coach dient dan ook de leidinggevende en collega-werknemers te leren hoe ze goede begeleiding kunnen bieden<sup>10</sup>.

Waar nodig richten coaches zich op het totale systeem van ondersteuning dat de werknemer nodig heeft om een goed functionerende werknemer te kunnen zijn<sup>11</sup>.

### 2.1.3. Coachen en begeleiden van groepen werknemers

Coaching en begeleiding kan zich richten op individuele, maar ook op groepen werknemers. Dat laatste komt geregeld voor bij groepsdetacheringen vanuit de SW, waarbij de werkzaamheden op de locatie van een werkgever worden uitgevoerd, maar de medewerkers in dienst blijven van de SW-organisatie. Groepsgewijze coaching is niet alleen een efficiënte manier van coaching; door gebruik te maken van de principes van groepsdynamiek kan het ook een effectieve manier van coaching zijn (Wesdorp 2013). Groepsgewijze coaching leent zich minder voor persoonlijke vraagstukken die een vertrouwelijk karakter hebben.

Ondanks het groepsgewijze karakter ervan ligt de focus van groepsgewijze coaching niet op de hele groep, maar op de groei van het individu die op dat moment zijn vraagstuk inbrengt. Daarbij leren de werknemers van het coachen van andere werknemers, leren zij van het zien van de communicatie over en weer tussen andere deelnemers, kunnen zij leren elkaar te coachen en leren zij uiteraard door gecoacht te worden op hun individuele vraagstuk. Daarnaast kan groepsgewijze coaching ertoe leiden dat de groep zich ontwikkelt tot een hechte groep (Engel 2009).

### 2.1.4. Coachen en begeleiden als onderdeel van een breder instrumentarium

Coaching en begeleiding is vaak onderdeel van een scala aan ondersteunende maatregelen voor en rond medewerkers met een beperking of handicap. Deze maatregelen maken het mogelijk dat iemand met een beperking een betaalde baan kan verwerven en behouden binnen het reguliere bedrijfsleven of daar gedetacheerd kan werken. Naast coaching en begeleiding bestaan deze maatregelen vaak uit zaken als assessment (naar mogelijkheden, wensen, geschiktheid), jobfinding (zoeken naar geschikt regulier werk), jobanalysis (taken zoeken die de werknemer met zijn beperking kan vervullen), jobcreation (uit afzonderlijke taken die nu niet worden uitgevoerd een nieuwe baan creëren), jobcarving (uit bestaande functies onderdelen selecteren waarmee een nieuwe baan te

creëren is) en matching (bij plaatsing rekening houden met collega's, praktische eisen, cultuur, werkklimaat, wensen, interesses). Deze maatregelen zijn eveneens belangrijk, maar onderscheiden zich van coaching en begeleiding gericht op integratie op de werkplek. Coaching bouwt uiteraard wel voort op de resultaten van voorgaande maatregelen als assessment en baananalyse.

## 2.2. Doelstellingen van coachen en begeleiden

Coachen en begeleiden vanuit de Sociale Werkvoorziening is erop gericht mensen met een SW-indicatie zo duurzaam en regulier mogelijk te laten functioneren als uitvoerder van een functie in een gewone werkomgeving binnen een arbeidsorganisatie (overheid of bedrijfsleven). Dat gebeurt deels vanuit sociale overwegingen en de wens om SW-werknemers zoveel mogelijk maatschappelijk te integreren, te ontwikkelen en passende arbeid te bieden. Deels gebeurt dit ook vanuit bedrijfseconomische overwegingen en de wens om de verdiencapaciteit van SW-werknemers zoveel mogelijk te benutten<sup>12</sup>. SW-organisaties verschillen in het gewicht dat zij aan beide doelstellingen toekennen. Meer concreet worden met coaching en begeleiding de volgende doelen nagestreefd:

- integratie op de werkplek, zowel ten aanzien van de inhoud van het werk als de sociale relaties met de collega's en leidinggevenden;
- de verdere ontwikkeling (emancipatie) van de werknemer in de arbeidssituatie en, in het verlengde daarvan, andere sociale contexten;
- vergroting van de duurzaamheid van het dienstverband (voorkomen van uitval en/of ontslag);
- vermindering van de behoefte aan (externe) ondersteuning (de afbouw van ondersteuning door de coach door de medewerker enerzijds zelfredzaam te maken en/of anderzijds de begeleiding over te dragen aan de arbeidsorganisatie);
- verhoging van de arbeidsproductiviteit (vergroting van de verdiencapaciteit in termen van tempo, kwaliteit en inzetbaarheid).

Uit deze opsomming wordt duidelijk dat de doelstellingen en redenen voor coaching en begeleiding afkomstig kunnen zijn van zowel de werknemer als diens werkgever als de Sociale Werkvoorziening. Tussen deze doelstellingen kan een zekere spanning bestaan. Zo kan een werkgever vanuit het perspectief van bedrijfsvoering gebaat zijn bij een snelle oplossing van problemen, terwijl vanuit het perspectief van ontwikkeling het leerproces van de SW-werknemer enige tijd vergt.

## 2.3. Randvoorwaarden

Coaches uit de begeleidende focusgroep van deze werkwijzer geven aan dat goede matching (onder meer op basis van een goed assessment en een goede baananalyse) een belangrijke randvoorwaarde is om met succes te kunnen coachen en begeleiden. Als de match niet goed is gemaakt, is het welhaast ondoenlijk dit met coaching en begeleiding te 'repareren'. Andere belangrijke randvoorwaarden voor succesvolle coaching en begeleiding zijn gelegen in de voorbereiding van

kandidaten vanuit de SW en de facilitering van de coaches door hun organisaties. Om de transitie van een beschutte naar een reguliere werkomgeving goed te kunnen maken, helpt het enorm als de te overbruggen kloof niet te groot is en er al vanuit de beschutte situatie is toegewerkt naar de doorstroming naar een reguliere werksituatie, door te werken aan de ontwikkeling van reguliere werknemersvaardigheden<sup>7</sup>. Zo kenmerkt de beschutte omgeving zich volgens de coaches uit de focusgroep vaak door een grote machtsafstand en dus een directe relatie tussen werkleiding en medewerker, een laag werktempo en een lage verzuimdrempel. Dat zijn zaken die niet bevorderlijk werken voor integratie in een reguliere werkomgeving.

Het succes van coachen en begeleiden wordt ook beïnvloed door de voorwaarden, doelen en kwaliteitseisen die de werkgever van de coach – vaak de SW-organisatie – stelt ten aanzien van de inzet van coaching (zoals snelheid, intensiteit, duur) als vorm van dienstverlening. Verschillende overwegingen spelen daarbij een rol. Naast financiële randvoorwaarden gaat het ook om de inhoudelijke visie op coachen en begeleiden en bijvoorbeeld de vraag of coachen en begeleiden wordt gezien als een vorm van probleemoplossing voor werkgevers of als een manier om werknemers te ondersteunen in hun ontwikkeling.

<sup>7</sup> Zie [www.lvsc.eu](http://www.lvsc.eu) van de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching.

<sup>8</sup> Zoals deze van de Nederlandse Orde van Beroepscoaches NOBCO: "*Coaching is die vorm van professionele begeleiding waarbij de coach als gelijkwaardige partner de medewerker ondersteunt bij het behalen van zelfgekozen doelen*".

<sup>9</sup> Zie PSW, Rendementscoaching, methodiekbeschrijving, 2009.

<sup>9</sup> Hoewel sommige methodieken, zoals supported employment/begeleid werken, uitgaan van ondersteuning door een coach voor onbepaalde duur is het overdragen van de begeleiding aan de werkomgeving van de medewerker een manier om het beroep op externe coaching terug te dringen en de integratie in de werkomgeving te bevorderen. Met de 'natuurlijke omgeving' van de werknemer kan gezocht worden naar een taakverdeling in de begeleiding waarbij de coach zich bijvoorbeeld richt op de sociale vaardigheden en collega's worden ingezet voor de taakhoudelijke aspecten.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Zo kan collega's worden geleerd heldere verbale instructies te geven, goed gedrag voor te doen (modelling), fysieke aanwijzingen te geven, feedback te geven en te complimenteren.

<sup>11</sup> Hier ligt voor de coach een afstemmings- en taakverdelingsvraag met het bedrijfsmaatschappelijk werk, andere dienst- en hulpverleners uit de sociale kaart en het persoonlijke netwerk (ouders, partners, vrienden) van de werknemer.

<sup>12</sup> Overigens is het niet per definitie zo dat SW-werknemers met de hoogste arbeidsproductiviteit ook het gemakkelijkst in een reguliere werkomgeving te plaatsen zijn.

<sup>13</sup> Zoals werkhouding, samenwerken, flexibiliteit, communicatie, het naleven van regels. Zie bijvoorbeeld SBCM WerkPlekOpleiden (WPO), 2010.

## Hoofdstuk III

# Effectiviteit van coachen en begeleiden

*Nu in hoofdstuk 2 is vastgesteld wat coachen en begeleiden is en wat ermee wordt beoogd, dringt de vraag zich op wat een effectieve manier van coachen en begeleiden is, zodat de doelstellingen die ermee worden nagestreefd ook bereikt worden.*

*Ondanks het gegeven dat coaching 'hot' is, is over de effectiviteit ervan weinig bekend. Wel zijn er meer omvattende methodieken – zoals supported employment en het daarvan afgeleide individual placement and support (in Nederland bekend als begeleid werken) – waarvan de effectiviteit voor bepaalde doelgroepen is aangetoond. In deze omvattende methodieken is echter nauwelijks uitgewerkt wat coaching en begeleiding – vaak aangeduid als jobcoaching – effectief maakt.*

*Ook onderzoek naar coaching in andere velden levert weinig robuust bewijs op. Er zijn beschrijvende gevalstudies, maar die laten zich lastig generaliseren naar algemene inzichten. Er is dus weinig gedegen onderzoek gedaan naar de effectiviteit van coaching. Toch is dat voor deze werkwijzer de centrale vraag.*



### 3.1. Wat werkt?

Indien we om ons heen kijken zien we dat in andere terreinen van interpersoonlijke dienstverlening en begeleiding (o.a. zorg, psychotherapie, hulpverlening) meer onderzoek is gedaan. Ook in Nederland (bijvoorbeeld Menger 2013, Van Yperen 2010). In de discussie over effectiviteit vinden sommigen dat professionals moeten werken met specifieke interventies die bewezen effectief zijn. Anderen vinden dat dat niet zoveel zin heeft en dat vooral algemene principes van effectiviteit, zoals een goede relatie tussen professional en medewerker, de effectiviteit bepalen. Het is een langdurig debat over de vraag wat er het meest toe doet: de relatie tussen medewerker en professional – hier de coach – of de methode (behandeltechniek of interventie)?

#### 3.1.1 De relatie tussen coach en cliënt

Aankankelijk – tot eind jaren '70 – werd gedacht dat een goede relatie tussen medewerker en coach voldoende voorwaarde was voor persoonlijke ontwikkeling. Die relatie was het voertuig voor verandering. Persoonlijke groei werd verwacht van een niet-sturende en inzichtgevende relatie, die volgens de psycholoog Carl Rogers niet alleen een noodzakelijke maar zelfs een voldoende voorwaarde is voor die groei. Later is dit inzicht uitgebreid. Een goede relatie met de coach is niet alleen goed voor 'persoonlijke groei', maar helpt ook bij het oplossen van praktische problemen en bij het ontwikkelen van meer sociale bindingen met de samenleving, zoals het vinden en behouden van werk, het leren omgaan met geld en het herstellen van relaties met familie en vrienden. Een dergelijk niet-sturende en inzichtgevende relatie kan ontstaan als er sprake is van de volgende houdingskenmerken en gedragingen van de coach: respect, empathie, onvoorwaardelijke acceptatie, warmte, gevoelsexpressie, gevoelsreflectie, zelfonthulling en humor. Het belang van deze kenmerken als dragers van een veranderingsproces is regelmatig bevestigd in grootschalige meta-analyses (onderzoeken waarin de resultaten van veel andere onderzoeken worden vergeleken, zoals Norcross, 2011). Deze kenmerken kunnen dan ook worden gezien als relevant bij de professionele ondersteuning van een persoonlijk veranderingsproces. Ze zijn dus ook relevant voor coaching en begeleiding in de Sociale Werkvoorziening.

#### 3.2.2 De specifieke coachingsmethode

Vanaf de jaren '80 kwam de nadruk te liggen op (de ontwikkeling van) specifieke methoden. Het ging daarbij om de onderbouwing van modellen, technieken en protocollen. Er werd menig 'methodenstrijd' gevoerd. Nu werd niet de relatie maar de interventietechniek als enige factor verantwoordelijk gehouden voor succes. De professional was niet meer dan een aflevermechanisme voor techniek<sup>14</sup>. Zijn identiteit, betrokkenheid en gedrag werden feitelijk als irrelevant beschouwd. De relatie raakte daarmee wat in de vergetelheid. Een onderzoek van Wampold wees echter uit dat er op het terrein van de psychotherapie nauwelijks verschillen waren in de effectiviteit van bonafide methodes (therapieën). Wampold ontdekte dat therapieën die effectief waren een aantal kenmerken gemeenschappelijk hadden. Die kenmerken dragen bij aan het effect ongeacht de specifieke methode.

Deze kenmerken zijn bekend geworden als de algemene factoren van effectiviteit. Effectiviteit hangt volgens Wampold niet (alleen) samen met het specifieke model als zodanig; een specifiek model werkt omdat het voldoet aan de algemene factoren. In deze algemene factoren speelt onder meer een rol de mate waarin het door de professional gehanteerde model onderbouwd en toetsbaar is (met een werktheorie die een verband legt tussen problematiek, doelen en activiteiten) en de mate waarin sprake is van een gestructureerde aanpak (doelstelling, planning, fasering). Daarnaast gaat het om verwachtingen van medewerker en professional, het geloof van de professional in zijn werkwijze, de overtuigingskracht van de professional, het geloof van de medewerker in het verklaringsmodel (een geloofwaardige uitleg van problemen en geloofwaardige manier om ermee om te gaan), de hoop van de medewerker op verbetering én om de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en professional.

Ook de meeste grote meta-analyses wijzen uit dat effectiviteit samenhangt met een combinatie van factoren die in onderlinge wisselwerking bijdragen aan resultaat. Namelijk kenmerken van de cliënt, kenmerken van de professional, de kwaliteit van de relatie, een juist gebruik van een bonafide model en kenmerken van de context (Horvath, 2011).

### 3.2. Werkalliantie en specifieke methodiek bepalen de effectiviteit

#### 3.2.1 Werkalliantie

Het begrip 'werkalliantie' kan worden beschouwd als een volgende stap in de ontwikkeling van een completere theorie over relationele factoren bij een professioneel begeleid veranderingsproces. Het begrip omvat de relatie-aspecten van Carl Rogers. Deze kunnen bijdragen aan het ontstaan van 'binding'; één van de kenmerken van een goede kwaliteit van de werkalliantie. Maar de 'werkalliantie' is breder en omvat, naast binding, ook een gezamenlijke doel- en taakgerichtheid. Horvath (2011) vult de kenmerken van de werkalliantie op de volgende manier in:

**Gezamenlijke doelgerichtheid** wil zeggen dat het professionele contact is gericht op het realiseren van duidelijke en expliciete doelen en dat niet alleen de professional maar ook de medewerker zich (minstens enigszins) bewust is van die doelen. De doelen zijn gezamenlijk vastgesteld en worden door allebei belangrijk gevonden. Het bereiken van de doelen is maatgevend voor de kwaliteit van de werkalliantie. Een goede werkalliantie is geen doel op zich; de alliantie kan eigenlijk pas 'goed' worden genoemd als de daarbuiten gelegen doelen (minstens gedeeltelijk) worden bereikt. Op grond van dit kwaliteitskenmerk is het belangrijk om aandacht te besteden aan het formuleren van positieve doelen, aan de doelen die de medewerker wil bereiken en aan de doelen die vanuit de professional (diens deskundigheid of diens opdracht) van belang zijn. De doelen hebben dus betrekking op de gebieden waarop verandering tot stand zou moeten komen. Bij het creëren van doelgerichtheid hoort, waar nodig, ook dat over de gezamenlijke doelen wordt onderhandeld.

**Gezamenlijke taakgerichtheid** wil zeggen dat er tussen beide actoren ook overeenstemming is over de manier waarop die doelen worden gerealiseerd, dus over de middelen en activiteiten waarmee dat moet gebeuren. Die middelen staan voor taken voor zowel de medewerker als de professional. Aan de uitvoering van die taken wordt aandacht besteed en de resultaten ervan worden besproken.

**Binding** staat voor de mate waarin zowel de medewerker als de coach zich gebonden voelt aan het gezamenlijke doelgerichte traject, hun betrokkenheid erbij, het belang dat ze hechten aan het welslagen ervan. Hiervoor is ook nodig dat ze voldoende binding – een interpersoonlijke band – ervaren ten opzichte van elkaar. Het kenmerk 'binding' is geen doel op zich. De wederzijdse binding moet sterk genoeg zijn om te kunnen onderhandelen over doelen en om de doelen te kunnen bereiken. Voor relatief gemakkelijk te realiseren doelen is een minder sterke binding nodig dan voor complexe en verdergelegen doelen. Vanuit de veiligheid van een goede binding durven medewerkers ook risico's te nemen en fouten te maken. Voor binding aan de zijde van de medewerker zijn de houdingsaspecten van de professional die passen bij 'de relatie' relevant. Empathisch en respectvol handelen, gevoelsreflecties geven en een gepast gebruik van humor kunnen bijdragen aan het ontstaan van een gevoel van binding bij de medewerker.

### 3.2.2. De specifieke methodiek

Bij methodiek gaat het om de leer hoe te handelen. De methodiek schrijft de fasering van handelingen voor, de frequentie, de intensiteit, de gewenste omgeving en de deelnemers. Van een specifieke methodiek is sprake als die gemaakt is voor een bepaalde doelgroep met een bepaald probleem of een bepaalde hulpvraag. De methodiek specificeert de technieken die dan moeten worden toegepast. Bij die technieken gaat het om een specifieke handelswijze die tot doel heeft een bepaald effect te sorteren. Voor een groot deel heeft de methodiek effect via een uitvoerend professional, maar voor een belangrijk deel werkt de methode ook direct op de medewerker. De specifieke technieken kunnen betrekking hebben op de werkvorm (bijvoorbeeld specifieke oefeningen met een bepaald doel), op de werksoort (bijvoorbeeld kennis en vaardigheden ten aanzien van groepsdynamiek bij groepsgewijs coachen) of op de doelgroep (bijvoorbeeld specifieke technieken voor de coaching van mensen met bepaalde psychische stoornissen).

Verwarrend is dat in de discussie het beeld ontstaat dat specifieke methodieken en algemeen werkzame factoren twee heel verschillende dingen zijn. Dat is niet zo. De literatuur laat zien dat ze deels verweven zijn. Zo kan de toepassing van specifieke methoden en de daarin opgenomen technieken doorwerken in de kwaliteit van de algemeen werkzame factoren. Met andere woorden: algemeen werkzame factoren worden vaak concreet toepasbaar in een specifieke methodiek, bijvoorbeeld in de vorm van de fasen die gehanteerd worden, de duidelijke doelen die worden gesteld en de aansluiting die wordt gezocht bij de specifieke ondersteuningsvragen en

ervaringen van medewerkers. Specifieke methoden worden daarom ook wel aangeduid als vehikels om de algemeen werkzame factoren in praktijk te brengen. De juiste uitvoering van de methodiek draagt bij aan een goede kwaliteit van de alliantie, omdat dit de doel- en taakgerichtheid ten goede komt. Door professionals te trainen in specifieke methoden worden tegelijk hun algemene hulpverlenersvaardigheden versterkt. De begrippen blijken dus 'in het echte proces' vloeiend in elkaar over te gaan, maar voor professionele reflectie is het nuttig om ze te onderscheiden.





## **Hoofdstuk IV**

**Theoretische fundering:  
psychologische  
basisbehoeften**



## 4.1. Inleiding

Het vorige hoofdstuk toont aan dat de effectiviteit van coaching en begeleiding als vorm van interpersoonlijke ondersteuning bij ontwikkeling in hoge mate wordt bepaald door de kwaliteit van de werkaliantie en in dit geval de coachingsrelatie. In dit hoofdstuk wordt een theoretisch fundament gelegd voor de coachingsrelatie, die kan bijdragen aan een meer bewuste en meer beredeneerde invulling ervan.

Coaching heeft zich de laatste decennia geëvolueerd van benaderingen waarin werknemers min of meer worden beschouwd als machines die met positieve en negatieve prikkels tot min of meer 'gemotiveerd' gedrag gestimuleerd kunnen worden, via benaderingen waarbij werknemers de resultaten en de waarde van opbrengsten zorgvuldig tegen elkaar afwegen en aan de hand van dit weegproces hun inzet bepalen, tot benaderingen waarin werknemers proberen psychologische basisbehoeften van autonomie, betrokkenheid en competentie via werk na te streven. Deze laatste inzichten maken duidelijk dat vertrouwde manieren van aansturing en coaching niet meer voldoen, omdat ze niet aansluiten bij de basisbehoeften die mensen, ook in hun werkomgeving, nastreven.

De moderne benaderingen vinden hun fundament in de zelfdeterminatietheorie (ZDT) (Deci & Ryan 2000). De ZDT is een in de praktijk getoetste theorie over persoonlijkheidsontwikkeling en gedragsverandering. De theorie biedt houvast voor het coachingsproces (Spence & Oades 2011). De theorie verklaart waarom sommige medewerkers iets graag gaan doen en volop meewerken, terwijl anderen er geen moeite in steken en zelfs lijken tegen te werken. Door hierop in te spelen kan een coach de condities creëren die een medewerker nodig heeft om zich te kunnen ontwikkelen.

Volgens de ZDT hebben mensen drie psychologische basisbehoeften. Deze zijn aangeboren en universeel (geldig ongeacht culturele achtergrond, maatschappelijke afkomst, leeftijd, sekse en ontwikkelingsniveau). Het gaat om:

1. De basisbehoefte aan autonomie (de vrijheid om keuzen te maken die passen bij wie je bent)
2. De basisbehoefte aan betrokkenheid (je verbonden voelen met anderen)
3. De basisbehoefte aan competentie (je kundig en bekwaam voelen)

Deze basisbehoeften zijn de voedingsstoffen voor persoonlijke ontwikkeling en basisvoorwaarden voor leren en ontwikkelen. Specifieke behoeften zijn vaak afgeleid van het streven naar vervulling van deze algemene basisbehoeften. De basisbehoeften hangen onderling samen. Als één ervan onvervuld blijft, is het waarschijnlijk dat ook de andere twee onvervuld raken. Zo vindt iemand die geen eigen keuzen mag maken het moeilijk om zich verbonden te voelen met anderen en zich kundig en bekwaam te voelen. Iemand die zijn sterke kanten inzet vindt het makkelijker om eigen keuzen te maken dan iemand die zijn sterke kanten niet kent.

Vervulling van de basisbehoeften leidt tot een voor coaching gewenste situatie van zelfvertrouwen, eigenaarschap (engagement), aanpassingsvermogen, omgang met moeilijkheden (coping), zelfregulatie en mentale en fysieke gezondheid. Onvervulde basisbehoeften leiden op korte termijn tot weerstand, boosheid, irritatie en teleurstelling en op lange termijn tot negatieve zelfbeelden, belemmerende overtuigingen, destructieve gedachten en psychische en fysieke klachten. Het is daarom van belang dat de coach zich bewust is van de werking van de basisbehoeften.

## 4.2. De basisbehoefte aan autonomie

Mensen willen geen marionetten zijn. De behoefte aan autonomie heeft ermee te maken dat het belangrijk is dat iemand zichzelf ziet als bepalend voor zijn eigen acties ('Ik kies ervoor dit te doen.'). Het is de behoefte om invloed uit te kunnen oefenen, om controle te houden over het eigen leven, om eigen richting en voorkeuren te volgen, om dingen te doen die zelf gekozen zijn, om eigen doelen te

## Uitgelicht: Reactance

Als de autonomie in het gedrang komt, vertonen mensen defensief gedrag. Dat gebeurt bijvoorbeeld als iemand rechtstreeks controle probeert uit te oefenen op een ander. Ze verzetten zich dan. In de literatuur heet deze primaire reflex op beknotten van autonomie reactance en in de praktijk is het heel herkenbaar, maar wordt het vaak gezien als ongemotiveerdheid. Reactance is de reactie van iemand op een bedreigd gevoel, om de gedragsvrijheid te beschermen of te herwinnen. Zo accepteert iemand een optie niet als deze wordt opgedrongen. Reactance is zelfs een drijfveer voor het vertonen van gedrag dat expliciet is verboden, juist als tegenbeweging van de inperking van autonomie en juist om te laten zien dat iemand wel degelijk autonoom is. Het beknotten van iemands autonomie kan betrekking hebben op wat iemand wel of niet doet, wanneer iemand iets doet en hoe iemand iets doet. Reactance treedt vooral op als mensen niet verwachten dat hun vrijheid wordt ingeperkt, als het gaat om iets wat voor hen belangrijk is, en naar de mate waarin zij belang hechten aan vrijheid en autonomie. ■

stellen en eigenaar te zijn van de eigen ontwikkeling. Het is de behoefte om het authentieke zelf uit te drukken.

Mensen voelen zich autonoom als zij eigen keuzes kunnen maken en als datgene wat zij doen ook datgene is wat zij zelf hebben gewild. Als mensen de overtuiging hebben dat zij veranderen om eigen redenen, is de kans groter dat ze het daadwerkelijk gaan doen, werken ze er harder aan en houden ze het langer vol. Daar waar het gaat om gedragsverandering is het dus van belang dat de medewerker daarvoor eigen redenen bedenkt en benoemt.

Natuurlijk gelden er kaders. Kaders vanuit de wet, de organisatie, het team: verplichtingen, procedures, regels, richtlijnen, deadlines. Mensen kunnen zich echter autonoom voelen binnen kaders en structuren als er maar genoeg keuzes overblijven. Autonomie gaat dus ook over autonomiebeleving. Door binnen regels en grenzen de keuzevrijheid te benadrukken, komt de behoefte aan autonomie niet in het gedrang. Juist bij strikte kaders is het belangrijk het gevoel van autonomie te ondersteunen.

De behoefte aan autonomie betekent overigens niet dat mensen zich niet willen verbinden met anderen. Integen-

deel. Autonomie kan juist ontstaan in verbondenheid met anderen. Hoe autonomer iemand zich voelt, hoe beter iemand zich verbonden kan voelen met anderen.

#### 4.2.1. Autonomie en een effectieve coachingsrelatie

Het respecteren van de autonomie van de ander is een belangrijk element in een effectieve werkalliantie en coachingsrelatie. Dat betekent dat wordt uitgegaan van gelijkwaardigheid tussen coach en medewerker. Het samen bepalen welke doelen worden nagestreefd, respecteert de autonomie van de werknemer. Dat betekent niet dat de coach niet kan en mag helpen. Coaches kunnen de medewerker wel degelijk informeren, adviseren en waarschuwen, als de keuze wat daarmee wordt gedaan maar aan de medewerker wordt gelaten. Informeren en adviseren gebeurt dan ook bij voorkeur gevraagd ('Vind je het goed als ik je vertel wat daarvan de consequenties zijn?').

In het volgende kader is aangegeven wat de behoefte aan autonomie betekent voor de coachingsrelatie en wat vanuit dit perspectief handig is om te doen.

## Autonomiebevorderend in de coachingsrelatie

- De ander niet als dossiernummer behandelen maar als authentiek persoon.
- Het niet veroordelend tonen van interesse in het perspectief van de ander.
- Uitgaan van het perspectief en de kijk op de wereld van de ander en datgene wat de ander belangrijk vindt.
- Het erkennen (benoemen) van het gevoel van de ander.
- Het verschaffen en benadrukken van keuzevrijheid en -mogelijkheden (binnen kaders).
- Het toestaan een eigen aanpak te volgen, eigen initiatief te tonen en binnen kaders eigen doelen en taken te laten formuleren.
- Het laten (mee)bepalen van de agenda van de coachingsessie door de ander.
- Het motiveren (uitleggen) van de ratio achter normen, regels, waarden, verzoeken en suggesties die ingaan tegen de autonomie van de cliënt, maar waarin geen keuze mogelijk is.
- Weerstand niet zien als een probleem maar als informatie over wat de ander belangrijk vindt.

#### 4.3. De basisbehoefte aan betrokkenheid

De behoefte aan betrokkenheid of verbondenheid wordt gedefinieerd als de wens ergens bij te horen, om ons positief verbonden te voelen en te weten met anderen die bij ons betrokken zijn. Het is de behoefte om bij te dragen aan iets wat groter is dan het eigen ik en de eigen behoeften. Het is de behoefte om samen te werken. Mensen vinden het vervelend om buitengesloten te worden. De wens om ons onderdeel te voelen van een groep of gemeenschap en iets te betekenen voor anderen is sterk. De betrokkenheid van anderen gaat over de mate waarin iemand zich gerespecteerd en aanvaard voelt en ondersteund wordt indien nodig. Het gaat om bete-

kenisvolle, hechte, diepgaande en zorgzame sociale contacten. Deze relationele verbondenheid is de verklaring waarom mensen soms schijnbaar tegen hun eigen belang handelen. Het is een belangrijke bron van zingeving.

#### 4.3.1. Betrokkenheid en een effectieve coachingsrelatie

De behoefte aan betrokkenheid refereert rechtstreeks aan het begrip 'binding' in de werkalliantie. Het hebben van een goede relatie maakt dat de medewerker zich openstelt voor ondersteuning. Het contact maken en het ontwikkelen van de relatie is dan ook een belangrijke eerste stap.

De betrokkenheid komt tot uiting als de coach zijn werk ver-richt vanuit betrokkenheid bij het welzijn van de ander, vanuit de wens te begrijpen wat de problemen zijn en welke onder-steuning nodig is. Belangrijk is dat ook de werknemer daar-van doordrongen raakt. Betrokkenheid van de coach creëert de veiligheid die maakt dat mensen iets durven te proberen – en fouten durven maken – vanuit de idee dat de coach er ook voor hen is als het fout gaat. Betrokkenheid kan dus de behoefte aan competentie (zie verderop) helpen versterken. Betrokkenheid bevordert ook dat medewerkers zich gemak-kelijk identificeren met regels en normen die een coach soms wil overbrengen. Het eigen maken van externe eisen en verwachtingen gaat gemakkelijker. Het is een manier van socialiseren. Daarom is voorbeeldgedrag van een coach ook belangrijk. Als een medewerker geen betrokkenheid voelt, zal hij niet gemakkelijk iets overnemen of aannemen.

Betrokkenheid bij de ander is niet hetzelfde als meevoelen (soms meehuilen) met de ander. De coach hoeft zich niet te identificeren met de ander of diens problemen, maar is wel wezenlijk geïnteresseerd.

Betrokkenheid draagt er ook toe bij dat medewerkers zich openstellen om te onderhandelen over de doelen die met coaching worden nagestreefd. Het maakt dat de medewerker bereid is belangrijke informatie over zichzelf te onthullen en de confrontaties van de coach te verdragen. Het helpt te wer-ken aan de gezamenlijke doelgerichtheid die zo belangrijk is voor de werkalliantie.

In het volgende kader is aangegeven hoe dit concreet kan en wat vanuit dit perspectief handig is.

## Betrokkenheidsbevorderend in de coachingsrelatie

- Het tonen van waardering, respect, empathie en interesse.
- Vriendelijk en betrouwbaar zijn.
- Het creëren van veiligheid door heldere informatievoorziening en afspraken over privacy.
- Het exploreren van gedachten en gevoelens die de ander bezighouden.
- Het begrip – compassie – tonen voor de situatie van de ander.
- Het herinneren van persoonlijke details uit eerdere gesprekken.
- Het hebben van voldoende contact.
- Het bieden van ondersteuning.
- Het vragen om concrete feedback over de coachingsrelatie.

### 4.4. De basisbehoefte aan competentie

De behoefte aan competentie heeft te maken met iemands geloof in eigen kunnen en vertrouwen in de effectiviteit van het eigen handelen ('Ik kan dit doen.'). Het gaat om het gevoel van 'meesterschap', om de erkenning van vakbekwaamheid, wijsheid en ervaring. De behoefte heeft betrekking op het doeltreffend met de omgeving kunnen omgaan, om bekwaam te zijn en het leven te kunnen beheersen, om bekwaam een taak uit te voeren door gebruik te maken van persoonlijke competenties. Iedereen wil immers goed zijn in de dingen die hij doet. Voor het vervullen van de behoefte aan competentie is het belangrijk dat iemand zelf het idee heeft het gevoel van competentie bewerkstelligd te hebben, dat hij nét genoeg wordt uitgedaagd om zich te verbeteren<sup>15</sup>.

Om te willen veranderen moet iemand geloven dat de verandering zowel belangrijk als mogelijk is. Iemand moet zich capabel genoeg vinden de eigen ontwikkeling vorm te

geven en met gedrag de gewenste effecten te realiseren. Mensen die zich competent voelen durven hun omgeving te verkennen, nieuwe ontwikkelingen aan te gaan en passen zich gemakkelijker aan hun omgeving aan. Ze hebben het vertrouwen dat ze vaardigheden die ze niet bezitten, kunnen ontwikkelen.

Het gaat erom dat mensen zich kundig en bekwaam voelen en het idee hebben dat ze de taken /het werk/de omgeving aankunnen en vooruitgang boeken als ze ergens mee aan de slag gaan. Onduidelijkheid over een bepaalde situatie – zoals een nieuwe werkomgeving of nieuwe functie – maakt dat mensen niet weten of zij zich competent kunnen opstellen. Helderheid over kaders, spelregels, nieuwe situaties is dus van groot belang om de behoefte aan competentie te vervullen. Wie de spelregels kent, kan zich immers in het spel bekwaam. Wie ze niet kent, kan dat niet.

#### 4.4.1. Competentie en een effectieve coachingsrelatie

Het bouwen aan het gevoel van competentie van de medewerker maakt dat deze bereid is meer uitdagende doelen te stellen, maar ook bereid is afspraken te maken over wie wat

doet. Het maakt ook dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de vaardigheden van de werknemer. In die zin relateert competentie aan zowel de doel- als de taakgerichtheid van de werkaliantie. In het volgende kader is aangegeven hoe dit concreet kan en wat vanuit dit perspectief handig is.

## Competentiebevorderend in de coachingsrelatie

- Het stellen van realistische maar voldoende uitdagende (leer)doelen.
- Het bieden van gelegenheid om persoonlijke competenties te laten zien.
- Het benoemen van de competenties en persoonlijke kracht van de ander.
- Het aansluiten bij wat de ander kan.
- Het creëren van heldere kaders, structuur en verwachtingen.
- Het creëren van helderheid over de rol- en taakverdeling.
- Het investeren in de ontwikkeling van nieuwe competenties.
- Het vragen naar eerdere successen en de bijdrage van de ander daarin.
- Het stellen van copingvragen ('Hoe is het je gelukt dat vol te houden?').
- Het uiten van positieve verwachtingen.
- Het geven van positieve feedback en complimenten.
- Het ondersteunen bij de aanpassing aan veranderende omstandigheden.
- Het focussen op datgene wat al wel bereikt is en wat al geleerd is (en niet (alleen) op wat nog niet is bereikt).

In bijlage 3 is de vervulling van de psychologische basisbehoeften in de werkomgeving uitgewerkt.

## Uitgelicht: Self-efficacy

Wat je denkt en gelooft, bepaalt je gedrag: 'Whether you think you can, or you think you can't... you're right!', zei Henri Ford eens. Niet zozeer je vaardigheden bepalen wat je kunt, maar je overtuiging dat iets gaat lukken bepaalt wat je kunt. Self-efficacy is de wetenschappelijke term voor het geloof dat iemand heeft in de capaciteit om een bepaald gedrag te starten en vol te houden. Iemand met een sterke self-efficacy stelt uitdagende doelen, houdt gedrag langer vol, zet door als het moeilijk wordt, kan beter tegen tegenslagen en heeft een groter gevoel van controle. Het geloof in eigen kunnen is cruciaal om in actie te komen en de omgeving speelt een belangrijke rol in het versterken of verzwakken van dat geloof. Door mensen hoop- en verwachtingsvol te bejegenen, kleine succeservaringen te laten boeken, door haalbare maar uitdagende doelen te stellen, door te vragen naar wat al goed gaat, door anderen sterktes te laten benoemen, door te zien dat anderen in dezelfde positie het ook kunnen (rolmodellen), door positief te heretiketteren, ontstaat optimisme en hoop op de mogelijkheden om daadwerkelijk te veranderen. Voorkomen moet worden dat de ander nieuwe faalervaringen opdoet. Als dat wel gebeurt, is het zaak ze als een leerervaringen te duiden. Coachen levert idealiter op dat de self-efficacy van de ander wordt versterkt en dat de ander daarmee in de toekomst nieuwe doelen stelt en nieuwe uitdagingen aankan. ■



## Hoofdstuk V

# Basishouding en -gesprekstechniek

*In hoofdstuk 3 is duidelijk gemaakt dat de belangrijkste voorspeller van de mate van invloed van de coach op de gedragsverandering van de werknemer is gelegen in de kwaliteit van de werkaliantie. In hoofdstuk 4 is aangegeven dat dit betekent dat zoveel mogelijk dient te worden aangesloten op een nieuw perspectief op gedrag dat psychologische basisbehoeften als uitgangspunt neemt. Deze relatie is belangrijker dan de gebruikte specifieke methodieken. Een goede werkaliantie maakt veranderen met behulp van coaching mogelijk. De werkaliantie komt tot uiting in de basishouding van de coach en in de gehanteerde gesprekstechnieken. De hier gepresenteerde basishouding en technieken sluiten aan bij de inzichten rond een effectieve werkaliantie (hoofdstuk 3) en de psychologische basisbehoeften (hoofdstuk 4) en zijn ontleend aan motiverende gespreksvoering en oplossingsgericht coachen.*



## 5.1. Basishouding

Coaching is wel eens omschreven als 'de kunst om een omgeving te creëren, waarin door gesprek en de manier van zijn een proces wordt gefaciliteerd waardoor iemand zich op een bevredigende manier kan voortbewegen naar een wenselijk doel' (Gallwey 2000). Bij de basishouding gaat het om de manier van zijn.

### 5.1.1. Gericht op samenwerking

De coach is de samenwerkingspartner van de werknemer (en diens werkomgeving, zie 2.1.2). De relatie is gelijkwaardig. De werknemer is expert over zijn eigen leven, zijn eigen drijfveren, zijn eigen competenties en zijn eigen oplossingen. De coach is expert in ondersteuning bij verandering. Vanuit die expertises neemt hij binnen kaders besluiten over de te volgen koers en de te ondernemen stappen. De coach en de werknemer staan niet tegenover elkaar, maar naast elkaar en handelen op basis van het perspectief van de werknemer (de coach kijkt als het ware door het raam van de werknemer naar buiten).

### 5.1.2. Gericht op ontlocken van motivatie en kracht

Soms willen coaches vanuit de eigen expertise graag het probleem van de ander oplossen. De coach ziet de (eigen) oplossing en wil de ander er graag naartoe helpen. Het gevolg is dat de ander zich als consument opstelt ('Als jij het allemaal zo goed weet, doe het dan ook maar voor me.') of in de weerstand schiet ('Waar bemoei je je mee?'). Deze zogenaamde reparatiereflex van de coach leidt dus tot aangeleerde hulpeloosheid of weerstand. De werknemer voelt zich geen eigenaar van het probleem. Deze manier van werken kost vooral heel veel energie van de coach en leidt vaak tot teleurstelling over het resultaat.

Veel effectiever is het om uit te gaan van de autonomie en competenties van de ander (zie hoofdstuk 4) en als coach te onderzoeken wat de ander qua motivatie en kracht in zich heeft. Mogelijk is de werknemer niet direct gemotiveerd om iets te doen dat aansluit bij de coachingsvraag, maar ieder mens heeft persoonlijke doelen en waarden en het is de kunst daarop aan te sluiten. Dat betekent dat de coach onderzoek moet doen naar de persoonlijke drijfveren van werknemers en moet proberen de coachingsdoelstellingen daarmee te verknopen.

Hetzelfde geldt voor de eigen kracht van mensen. Het gaat er om te ontdekken wat de krachten, sterke punten, kwaliteiten en talenten van de ander zijn; hoe mensen daarover denken (self efficacy) en wat het eigen probleemoplossend vermogen is. Alles wat de werknemer zelf kan doen werkt beter dan dat wat een coach voor hem doet. Het gaat er dus om dat de coach op zoek gaat naar uitspraken over verandering en het vertrouwen dat de werknemer heeft in het bereiken van die verandering. Door werknemers hierop te bevragen en zo uit te lokken dat zij zichzelf daarover hardop dingen horen zeggen, komen ze sneller in beweging dan wanneer een ander die zaken verwoordt.

### 5.1.3. Gericht op ondersteuning van zelfsturing

De erkenning van en het respect voor autonomie zijn noodzakelijk om ontwikkeling mogelijk te maken. Als de coach erkent dat de werknemer het recht en de vrijheid heeft om niet te veranderen, maakt hij daarmee juist ruimte voor verandering. De keus om te veranderen komt uiteindelijk altijd uit de medewerker zelf. De autonomie van de medewerker is het vertrekpunt.

Belangrijk is dat de coach de werknemer niet beoordelend of veroordelend tegemoet treedt, maar geïnteresseerd is in de visie, mening en beleving van de werknemer. De houding die hieraan ten grondslag ligt is onvoorwaardelijke acceptatie. Dit moet niet verward worden met instemming of goedkeuring. Het gaat erom het perspectief van een medewerker te begrijpen en te aanvaarden, zonder hiermee in te stemmen. Het gaat erom de wereld door de ogen van de ander te zien, omdat daardoor ook gedrag kan worden begrepen.

## 5.2. Basisgesprekstechniek

De basisgesprekstechniek helpt bij het ontwikkelen van een goede coachingsrelatie tussen coach en medewerker (en is ook bruikbaar in de relatie tussen leidinggevende en werknemer). De techniek helpt om op een positieve manier in contact te komen en te blijven. De wetenschappelijke term hiervoor is 'rapport opbouwen'. Dit is belangrijk om vast te kunnen stellen wat nodig is om de werknemer in beweging te krijgen en zijn gedrag te laten veranderen. Het is een techniek die weerstand voorkomt en die de betrokkene helpt zijn gedachtegang en keuzeprocessen vorm te geven en die de motivatie bevordert.

Deze basisgesprekstechniek bestaat uit vijf elementen:

1. Neutraal informeren
2. Open vragen stellen
3. Reflecteren
4. Bevestigen
5. Samenvatten

Als geheugensteuntje is de afkorting NORBS makkelijk te onthouden. Werken volgens NORBS betekent dat vooral de ander aan het woord en aan het werk is.

### 5.2.1. Neutraal informeren

Het geven van objectieve voorlichting over de mogelijkheden tot verandering en de mogelijke consequenties van niet veranderen kunnen heel zinvol zijn, mits de cliënt daarvoor openstaat. Het geven van advies dient zoveel mogelijk vermeden te worden. Belangrijk is dat werknemers zoveel mogelijk eigen oplossingen ontdekken. Dát bevordert immers eigen kracht en competentie. Als advies wordt gevraagd, of als het er op lijkt dat advies behulpzaam kan zijn, is het zaak de ander toestemming te vragen om te mogen adviseren. Bij voorkeur worden in het advies verschillende oplossingsrichtingen meegenomen, zodat de werknemer zelf keuzen kan maken en zijn autonomie kan uitoefenen.

Bij het leven in de samenleving horen randvoorwaarden en spelregels die voor iedereen gelden. Binnen de sociale werkvoorziening en/of binnen de werkomgeving gelden specifieke



kaders. Heldere informatie vooraf kan weerstand achteraf voorkomen. Bovendien is kennis van de spelregels belangrijk om 'het spel' te kunnen meespelen. Het maakt de werknemer competent in de gegeven situatie en draagt in die zin bij aan de basisbehoefte aan competentie. Het is belangrijk dat de coach de betrokkene daarover tijdig informeert. Het liefst op een manier die de coachingsrelatie niet onder spanning zet: 'Het is nu eenmaal zoals het is' in plaats van 'je moet van mij dit of dat doen'. Het neutraal wijzen op de spelregels en op de consequenties van eventuele keuzen, is dan ook nadrukkelijk iets anders dan het oordelen en bekritisieren van de werknemer die gecoacht wordt.

Het tijdig informeren over de kaders en spelregels wordt nogal eens achterwege gelaten om eerst te werken aan een goede relatie met de werknemer, maar is uiteindelijk contra-productief als de spelregels ineens en alsnog uit de hoge hoed komen (werknemer: 'Je laat me eerst allemaal dingen uitzoeken die ik wil en nu zeg je opeens dat dat allemaal niet kan!').

De spelregels en de consequenties van het zich niet hieraan houden zal de medewerker ook meenemen in zijn afweging van de voor- en nadelen van de verschillende alternatieve gedragingen (zie de beslissingsbalans). Ze spelen een rol in het probleembewustzijn. De spelregels kunnen daarmee een motief zijn om te veranderen. Het is ook van belang aan te geven welke keuzevrijheid en verantwoordelijkheden de medewerker nog wel heeft. Ook kan het helpen de achtergrond van spelregels toe te lichten, zodat ze beter begrepen en geaccepteerd worden. Vaak is het zinvol vast te stellen of de medewerker de spelregels goed heeft begrepen. Dat kan door de medewerker te vragen in eigen woorden te vertellen wat de spelregels zijn en daar eventueel nog op te reageren. In vervolgesprekken zal het niet altijd noodzakelijk zijn de medewerker wederom volledig te informeren. Onderdeel van een duidelijke context bij coaching zijn ook een duiding van het doel van het gesprek, de gespreksagenda en de rolverdeling tussen betrokkenen.

## Voorbeelden van neutraal informeren

### Coach:

- 'De reden van dit gesprek is...'
- 'Het probleem is dat...'
- 'Als je je gedrag niet verandert, ziet de werkgever geen andere mogelijkheid dan je daar niet te houden.'
- 'Als je ervoor kiest om hier mee door te gaan, is de consequentie dat je een paar maanden gekort wordt op je salaris.'
- 'Mag ik je vertellen wat de drie mogelijke opties zijn, zodat je daaruit een keuze kunt maken?'
- 'Jij zult het zelf moeten doen, ik kan je alleen maar coachen vanaf de zijlijn.'
- 'Het doel van dit gesprek is wat mij betreft... In dat kader zullen we deze onderwerpen bespreken:  
... Heb je zelf nog dingen die je graag wilt inbrengen?'
- 'Je kunt best een keer 'nee' zeggen tegen een baan, maar je weet dat je hoe dan ook de stap naar buiten moet zetten.'

### 5.2.2. Open vragen stellen (luisteren en doorvragen)

Open vragen zijn ontlokkend. Ze beginnen bijvoorbeeld met wie, wat, wanneer, welke, waar, waardoor, hoe, waarmee. Het is dé manier om vooral de medewerker aan het woord te krijgen en veel informatie over de medewerker te verzamelen. Een open vraag nodigt de medewerker uit zijn verhaal te doen en zijn gevoel verder te verkennen. Gevoel is vaak een reden om te willen veranderen. De medewerker wordt zo gestimuleerd om te praten over gedragsverandering. Gesloten vragen remmen dat juist af. Ze kunnen wel een plaats hebben in het gesprek, maar een ondergeschikte, bijvoorbeeld om ergens toestemming voor te vragen of om feiten te checken. Gesloten vragen lokken uit te antwoorden met 'ja' of 'nee'. Vaak liggen de vooronderstellingen van degene die ze stelt eraan ten grondslag.

In het algemeen is het aan te bevelen de 'waarom-vraag' te vermijden. Deze vraag is niet bevorderlijk voor een op

gelijkwaardigheid gebaseerde werkalliantie, omdat mensen zich verplicht voelen zich te verantwoorden. Werknemers die (nog) niet heel zeker van zichzelf zijn, of die nog geen goede relatie met de coach hebben opgebouwd, kunnen een waarom-vraag daardoor als een afwijzing zien, als een gebrek aan acceptatie. De ander moet zich veilig voelen, geaccepteerd, en moet het gevoel krijgen dat hij vrijuit kan spreken en dat er daarbij naar hem wordt geluisterd. Confronterende vragen om de medewerker de waarheid onder ogen te laten zien, werken averechts en zijn contraproductief. Verandering moet van binnenuit komen en aansluiten bij iemands eigen wensen en door hem zelf geformuleerde motieven en redenen. Verandering kun je niet afdwingen of opdringen. De waarom-vraag kan eenvoudig worden omgebogen tot een 'waardoorvraag' of de vraag 'wat maakt dat...?'. De 'hoe-vraag' is een vraag waarin de competentie van de medewerker juist besloten ligt. 'Wat-vragen' veronder-

stellen de vaardigheid om besluiten te kunnen nemen. Ze werken om die reden bekrachtigend (zie 5.2.4.). Voorkomen moet worden dat de medewerker het gevoel heeft aan een kruisverhoor te worden onderworpen door een spervuur aan open vragen. Een goede regel is om niet meer dan drie open vragen achter elkaar te stellen. Het antwoord op de open vraag is (daarom) het beginpunt voor één van de volgende technieken: reflecteren, bekrachtigen of samenvatten. Dit zijn ook bruikbare technieken om de

medewerker die in de beantwoording van open vragen al te zeer is uitgeweid, weer in het spoor van het gesprek te krijgen.

Gesloten vragen hebben zeker ook nut. Bijvoorbeeld als het gaat om het checken van feiten, maar soms ook om een duidelijk antwoord te verkrijgen. In het algemeen geldt als regel dat in een coachingsgesprek minimaal de helft van de vragen open is.

## Voorbeelden van open vragen

### Coach:

- 'Waar zit je mee?'
- 'Wat houdt je op dit moment het meest bezig?'
- 'Wat wil je bereiken?'
- 'Hoe is het je gelukt om dat te bereiken?'
- 'Welke gevolgen zou dat denk je hebben voor jou en je collega's?'
- 'Wanneer lukt het je wel om goed samen te werken?'
- 'Waar aan zal jij kunnen merken dat je vorderingen maakt?'
- 'Waar wil je eerst aan werken?'
- 'Welke opties heb je onderzocht?'

## Voorbeelden van werken met schaalvragen

Een bijzonder soort vragen zijn schaalvragen. Ze hebben veel toepassingsmogelijkheden. Bij een schaalvraag vraagt de coach de werknemer een cijfer tussen 0 en 10 te geven. Mensen zijn geneigd intuïtief een cijfer te geven. Door door te vragen op het antwoord verkrijgt de coach veel informatie. We zijn bij het geven van cijfers altijd geneigd om te kijken naar het gat met de 10 en hoe dat gat overbrugd kan worden. Vaak zal juist de focus op dat gat ertoe leiden dat mensen gaan uitleggen waarom zo nog niet helemaal gemotiveerd zijn of denken het nog niet te kunnen. Door juist de vraag te stellen naar een lager liggend getal, gaat de ander zelfversterkende uitspraken doen.

### Schaalvraag ten aanzien van willen:

- Coach: 'Op een schaal van 0 tot 10, hoe graag wil jij bij dat bedrijf aan de slag?'
- Werknemer: 'Een 6'
- Coach: niet 'Waarom geen 10?', maar wel 'Wat betekent een 6 voor je?' of 'Wat maakt dat je jezelf geen 3 geeft?'
- '

### Schaalvraag ten aanzien van kunnen:

- Coach: 'Op een schaal van 0 tot 10, hoe groot acht je de kans dat dat je lukt?'
- Werknemer: 'Een 5'
- Coach: 'Wat maakt dat het geen 2 is?' en 'Wat heb je nodig om er een 6 van te maken?'

### Schaalvraag ten aanzien van gereedheid:

- Coach: 'Op een schaal van 0 tot 10, hoe klaar ben jij om daadwerkelijk te veranderen?'
- Werknemer: 'Een 9'
- Coach: 'Prima. Heel goed!'

## Vervolg - Voorbeelden van werken met schaalvragen

### Schaalvraag ten aanzien van doelbereiking:

- \* Coach: 'Op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 staat voor de situatie dat het probleem het meest aanwezig is en 10 voor de situatie dat het probleem helemaal is opgelost, hoe groot is het probleem dan eigenlijk?'
- \* Medewerker: 'Een 4'
- \* Coach: 'Dat is al een goede eerste stap. Hoe ben je al zover gekomen? Wat ga je doen om een stapje verder te zetten? Hoe ziet die situatie eruit? Wat doe jij dan anders? Wie kan je daarbij helpen? Zijn er ook momenten dat het cijfer hoger is en wat doe jij of anderen dan anders?'

## Uitgelicht: Actief luisteren

Het stellen van open vragen leidt er in de meeste gevallen toe dat de ander verhalen gaat vertellen. In een coachingsrelatie is het belangrijk daar goed naar te luisteren. Werknemers krijgen zelden onverdeelde aandacht, maar een coach die met een leeg hoofd luistert (en niet bezig is met zijn volgende vraag) kan onverdeelde aandacht geven en toont daadwerkelijke interesse in het perspectief van de ander. Het gaat er om niet alleen te luisteren naar de feiten (cognitief luisteren), maar ook te luisteren naar de gevoelens en behoeften achter de feiten (affectief luisteren). Houding en lichaamstaal waarnemen en zo zien wat er niet gezegd wordt, zijn ook onderdelen van 'luisteren'. Empathie – het zonder oordeel doorgronden van de belevingswereld van de ander – is belangrijk en drukt acceptatie en erkenning voor de werknemer uit. Empathie is 'meeleven zonder medelijden' en 'door het raam van de ander naar buiten kijken'. De werknemer voelt zich daardoor begrepen en kan beïnvloeding toelaten. Het advies dat de coach eventueel geeft is dan gebaseerd op een goed begrip van de situatie. Onderzoek wijst uit dat een empathische en begrijpende houding van de coach voor de medewerker vaak gezien worden als tekenen van deskundigheid en zelfverzekerdheid van de coach.

Empathie blijkt ook uit wat de werknemer wordt teruggegeven in termen van gevoelsreflecties, samenvattingen, parafraseringen en interpretaties. Door middel van reflecties laat de coach blijken dat hij de perspectieven van de medewerker begrijpt (zie 5.2.3.). Het is van belang dat de coach aansluit en invoegt bij de belevingswereld van de werknemer op basis van een goed gezamenlijke begrip en een gezamenlijk taalgebruik.

### Tips om actief en empathisch te luisteren:

- Straal rust uit, keer je naar de ander en maak af en toe oogcontact.
- Knik en hum om de ander aan te moedigen door te spreken.
- Denk niet aan wat je hierna zult zeggen, maar wacht totdat de ander is uitgesproken.
- Laat even een stilte vallen na een antwoord.
- Ga in op de wat de ander zojuist heeft gezegd.
- Hergebruik de laatste woorden van de ander in de volgende gesprekstap.
- Verweef het verhaal van de ander in het gesprek.
- Luister en vraag door naar feiten en emoties; bedoelingen en beleving.
- Geef reflecties (zie 5.2.3.).

### 5.2.3. Reflecteren

Het antwoord op een (open) vraag kan aanleiding zijn voor het geven van een aantal reflecties. Reflecties tonen voor de medewerker aan dat de coach echt naar hem luistert en hem probeert te doorgronden. Dat versterkt de vertrouwensrelatie tussen medewerker en coach. Een belangrijke valkuil is dat de coach te snel denkt te weten wat de medewerker bedoelt te zeggen. Met het geven van reflecties wordt dit voorkomen. Veel coaches zijn echter niet gewend reflecties als techniek te hanteren.

Reflecties zijn uitspraken die fungeren als spiegels voor de ander. Het is zoeken naar de betekenis van de woorden van de medewerker en het je eigen maken van het referentiekader van de medewerker. Het is het beredeneerd raden wat de ander bedoelt; controleren of je het goed begrepen hebt door in eigen woorden terug te geven wat je de ander hoort zeggen of juist wat de ander misschien niet zegt of niet durft te zeggen. Mensen communiceren vaak onvolledig en onvolmaakt als het gaat over hun gedachten en gevoelens.

Van belang is dat de coach datgene wat hij of zij hoort, interpreteert en dat in een uitspraak – niet in een vraag – teruggeeft. Een vraag kan weerstandverhogend werken en getuigt van minder begrip. Reflectie kan worden gebruikt om een hypothese te toetsen. Door te speculeren wat de medewerker bedoelt en dus vooruit te lopen op de volgende zin in het verhaal, wordt het verhaal voortgezet. Met reflecties kan de coach ook een andere betekenis aandragen voor wat de werknemer zegt; een betekenis die de werknemer zelf wellicht nog niet had ontdekt, maar die wel kan helpen om weer stappen te zetten. In die zin zijn

reflecties geschikt om negatieve of beperkende uitspraken van de werknemer positief te heretiketteren, waardoor de werknemer leert anders naar zijn situatie te kijken (Werknemerzegt: 'Ik ben ongeduldig.' Coach reflecteert: 'Je wilt graag snel resultaat.').

Reflecteren is selectief. De coach kiest zelf datgene waarop hij reflecteert, welke elementen in het antwoord hij versterkt, en geeft daarmee richting aan het gesprek. Hij triggert daarmee nieuwe gedachten en gevoelens. Reflecties ten aanzien van gevoel hebben verschillende functies: De eerste functie is dat de werknemer merkt dat zijn gevoelens geaccepteerd worden en aandacht krijgen. De werknemer merkt dat er iemand tegenover hem zit die zich in zijn belevingswereld kan verplaatsen. Dat heeft weer tot gevolg dat hij gestimuleerd wordt zijn gevoelens te uiten en zich meer bewust te worden. De tweede functie is de acceptatie die ertoe bijdraagt dat de werknemer zich veilig voelt en gevoelens die hij zelf maar moeilijk aanvaardt, gemakkelijker durft te ervaren en te uiten. De derde functie van de reflectie is een controlefunctie: de coach gaat na of hij de gevoelens juist heeft getaxeerd.

Een reflectie is geen vraag maar een stelling. Deze kan het beste in de 'jij'- of 'u'-vorm worden geformuleerd. Daardoor wordt de medewerker direct aangesproken en is hij meer geneigd te reageren. Hij zal dan de reflectie bevestigen, ontkennen, aanvullen of nuanceren. Daarnaast zitten is niet erg.

Er zijn verschillende soorten reflecties met verschillende doelen/effecten. Het volgende schema geeft dit met een voorbeeld weer.

#### Voorbeelden van reflecties

Uitspraak medewerker	
'Ik vind het werk echt heel erg leuk, ook al is het best ingewikkeld. Maar de collega's mopperen steeds vaker dat ik het niet goed doe. Ik weet niet hoe het verder moet.'	
<b>Eenvoudige reflectie:</b> Geeft de medewerker in wat andere woorden terug wat hij zegt om te laten zien dat je luistert en hem probeert te begrijpen.	'De samenwerking met de collega's wordt steeds lastiger.'
<b>Gevoelsreflectie:</b> Geeft de gevoelslading van de opmerking terug.	'Je voelt je een beetje machteloos.'
<b>Verzwakkende reflectie:</b> Zwakt de emotie af om daarmee de weg te openen om weer na te kunnen denken over verandering.	'Je collega's zien ruimte voor verbetering.'
<b>Versterkende reflectie:</b> Vergroot de emotie en heeft een uitlokkend effect op de ander om de emotie juist weer kleiner te maken ('Zo erg is het nou ook weer niet.').	'Je wilt het bijltje erbij neergooien.'
<b>Dubbelzijdige reflectie van conflict:</b> Geeft beide zijden van de uitspraak en spiegelt de ambivalentie van de ander terug.	'Aan de ene kant vind je het heel leuk werk, maar aan de andere kant weet je niet of je er wel mee door wilt gaan.'
<b>Sturende reflectie:</b> Gebruikt de uitspraak van de ander om hem richting een oplossing te sturen en aan te moedigen voor gedragsverandering.	'Je vindt het werk heel leuk, dus je zou ook wel graag willen leren hoe je er voor kunt zorgen dat je daar kunt blijven werken.'

### 5.2.4. Bevestigen of bekrachtigen

Met een bevestiging spreekt de coach zijn waardering uit over de manier waarop de medewerker met zaken omgaat. Een bevestiging herkent en bekrachtigt de sterke kanten, vaardigheden en inspanningen van de medewerker. Deze techniek speelt in op de behoefte aan competentie en het vergroten van self-efficacy, hoop en vertrouwen van de werknemer. Daardoor voelt de medewerker dat zijn moeite en zijn inzet worden opgemerkt. In het algemeen moeten 'ik ben'-statements zoals 'ik ben trots op je'

vermeden worden, omdat die de motivatie van de medewerker niet vergroten. Ook geven ze blijk van een oordeel en van machtsverschil; de coach vindt blijkbaar iets van de medewerker. Door ze in de 'jij'- of 'u'-vorm te formuleren blijft het contact gelijkwaardig.

Het laten benoemen van kracht door de werknemer kan bevorderd worden door de open 'hoe-vraag' te stellen ('Hoe lukt het je om...?'). Die vraag impliceert competentie en het antwoord biedt vaak mogelijkheden voor bekrachtiging.

## Voorbeelden van bekrachtiging

### Coach:

- 'Je weet goed wat je wilt.'
- 'Je bent een doorzetter.'
- 'Je hebt echt je best gedaan.'
- 'Knap dat je dat geprobeerd hebt.'
- 'Wat knap dat je dat hebt volgehouden.'

## Uitgelicht: Werken met complimenten

Complimenten zijn belangrijk in het bekrachtigen van de medewerker. Het versterkt het zelfbeeld van de medewerker en het zorgt voor een betere onderlinge relatie tussen coach en werknemer. Ze wekken hoop en vertrouwen en verleggen de aandacht van probleem naar oplossing.

Van belang is dat complimenten echt en welgemeend overkomen en door de medewerker als relevant worden ervaren. Het gaat er niet om de medewerker stroop om de mond te smeren. Bij medewerkers die 'allergisch' zijn voor complimenten is het beter dat impliciet te doen ('wow!, hoe is je dat gelukt?'). Onderzoek wijst uit dat procescomplimenten die iets zeggen over een inspanning ('Wat heb jij ontzettend je best gedaan.'), effectiever zijn dan eigenschapscomplimenten die iets zeggen over een eigenschap of kwaliteit ('Wat kan jij dat goed!'). 'Jij hebt hard gewerkt', is dus een effectiever compliment dan 'jij bent wel heel slim'. Het probleem met eigenschapscomplimenten is dat het de coach in een expertpositie plaatst en de werknemer bang kan maken uitdagingen aan te gaan en zo het compliment te verliezen. Het label 'slim' kan belastend werken. De medewerker kan bang worden het te verliezen door iets doms te doen. Bij het complimenteren is het dus de kunst niet de medewerker te complimenteren, maar datgene wat hij doet. Ook gaat het er om met name dat gedrag te complimenteren dat te maken heeft met het bereiken van de gewenste situatie. Complimenten zijn dan verwijzingen naar oplossingen voor problemen en tegenslagen. Nog mooier is het om dan niet een direct compliment te geven, maar een indirect compliment. Indirecte complimenten hebben de vorm van een vraag: 'Hoe is het je gelukt om dat allemaal te bereiken?' of 'Hoe heb je dat voor elkaar gekregen?'. De werknemer wordt op die manier uitgenodigd het eigen positieve gedrag te benoemen.

## Eigenschaps- versus procescomplimenten

	Eigenschapscompliment	Procescompliment
Hoe ziet de medewerker de eigenschap?	Als een vaststaande eigenschap.	Als ontwikkelbaar, iets dat je via moeite en goede strategieën kan ontwikkelen
Gevoel na succes	Goed	Goed
Omgaan met uitdagingen	Vermijdend	Enthousiast
Gevoel na mislukking	Slecht	Redelijk/goed
Doorzetten na mislukking	Nee	Ja
Prestaties na mislukking	Slechter	Beter

### 5.2.5. Samenvatten

De laatste gesprekstechniek is samenvatten. Door samen te vatten geeft de coach de werknemer terug wat deze zojuist verteld heeft. Daarmee laat de coach zien dat hij goed geluisterd heeft. Door de woorden en het referentiekader van de werknemer te gebruiken voelt deze zich uitgenodigd meer te vertellen, waar nodig te corrigeren of toe te voegen. Dat helpt om het inzicht in de situatie te vergroten. Een tussentijdse samenvatting kan gebruikt worden om een gespreksonderwerp af te sluiten en over te gaan tot een volgend onderwerp en de blikrichting te veranderen. Een samenvatting kan ook gebruikt worden om een werknemer respectvol te onderbre-

ken. Het helpt om structuur aan te brengen in het gesprek en om verschillende onderdelen van het gesprek te verbinden en er zo samenhang aan te geven. Door (selectief) samen te vatten kunnen bepaalde opmerkingen, gedachten en gevoelens van de medewerker worden versterkt. In een samenvatting kunnen de afwegingen en de redenen voor verandering worden meegenomen en worden gekoppeld aan de stappen die de werknemer zal zetten en de competenties en ondersteuning die hij daarbij tot zijn beschikking heeft. Juist die zaken die pleiten voor gedragsverandering kunnen dan worden meegenomen.

## Voorbeelden van samenvatten

### Coach:

- 'Als ik samenraap wat je tot nu toe hebt gezegd, dan vind je het werk erg leuk, zou je het graag beter willen hebben met je collega's.'
- 'Als ik je even mag onderbreken...' 'Als ik samenvat wat je tot nu toe hebt gezegd...'
- 'We ronden af...' 'Ik heb je horen zeggen dat je...' 'Je hebt besloten om...' 'Daarvoor ga je deze stappen zetten...' 'Je hebt gezegd dat je een doorzetter bent en dat je dat gaat lukken.'

## Uitgelicht: Geheugensteuntjes voor de basishouding en gesprekstechnieken

De volgende ezelsbruggetjes kunnen helpen bij het sneller eigen maken van de basishouding en gesprekstechnieken:

### Wees een **OEN**

Wees Open Eerlijk en Nieuwsgierig naar wat de ander beweegt. Stel open vragen zonder oordelen en geef eerlijke feedback aan de ander.

### Gebruik **LSD**

Luisteren, Samenvatten, Doorvragen. Door te luisteren naar de ander voorkom je weerstand, door samen te vatten laat je zien dat je geluisterd hebt en door door te vragen kom je achter diepere betekenissen.

### Laat **ANNA** smeren met **NIVEA**

Via Alles Navragen, Niets Aannemen zorgt de coach ervoor dat hij Niet Invult Voor Een Ander. Daarmee voorkomt de coach dat hij zaken invult vanuit zijn eigen referentiekader, vooroordelen of stereotyperingen en gaat handelen op basis van verkeerde vooronderstellingen.

### **OMA** op de achtergrond

Oordelen, Mening en Adviezen maken dat medewerkers zich vaak niet gerespecteerd en gehoord voelen. Ze kunnen het best gevraagd gegeven worden ('Mag ik je vertellen hoe je dat zou kunnen oplossen?' 'Is het goed als ik je vertel wat ik daarvan vind?'). In een coachingsgesprek hebben ze echter een plaats op de achtergrond.

## Hoofdstuk VI

# Een onderbouwd coachingsproces

*Nu de basishouding en basisgesprekstechniek die bijdragen aan een effectieve werkkalliantie behandeld zijn, kunnen deze toegepast worden in het coachingsproces. We passen motiverende en oplossingsgerichte technieken toe vanuit de geschetste basishouding en met inzet van de geschetste gesprekstechnieken.*

*Het coachingsproces richt zich, zoals aangegeven in hoofdstuk 2, niet alleen op de werknemer, maar vaak ook op diens werkomgeving.*

*In de literatuur worden verschillende procesfasen onderscheiden. Deze werkwijzer hanteert een indeling die aansluit bij de manier waarop we tegen gedragsverandering aankijken. We onderscheiden:*

- 1. De intakefase*
- 2. De onderzoeksfase*
- 3. De coachingsfase*
- 4. De evaluatiefase*



## 6.1. De intakefase

### Aanleiding

Wat is de aanleiding van de coachingsvraag? Is de vraag afkomstig van de werknemer, van de werkgever of van bijvoorbeeld het SW-bedrijf? Gaat het om een nieuwe werknemer die naar een werkplek gaat of gaat het om een bekende werknemer die al op een werkplek zit (nazorg)<sup>16</sup>? Is de vraag gericht op ontwikkeling (zoals competentieontwikkeling) of op herstel (zoals verzuimbegeleiding)? Is er sprake van een manifest probleem of (nog) niet? Gaat het om zakelijke of persoonlijke kwesties? Moet de werknemer het probleem zelf oplossen of heeft bijvoorbeeld de leidinggevende ondersteuning nodig om het probleem met de werknemer op te lossen?

De aanleidingen voor een beroep op coaching kunnen divers zijn. Er dient een afweging te worden gemaakt of de vraag een coachingsvraag is en of het beantwoorden van deze vraag binnen de gestelde randvoorwaarden haalbaar is. Het is immers ook denkbaar dat (eerst) andere hulpverleners aan zet zijn. De aanleiding van de coaching is vaak

richtinggevend voor de vraag met welke personen een nadere kennismaking moet volgen.

### Kennismaking

Ondanks de voorinformatie is in veel gevallen een (nadere) kennismaking nodig. Het is belangrijk te werken aan contact en een goede relatie, omdat van daaruit kan worden gebouwd aan resultaat. Die kennismaking kan betrekking hebben op de opdrachtgever en/of de werknemer en/of diens werkomgeving en/of eventuele het bredere netwerk. Daartoe vinden één of meerdere intakegesprekken plaats. Het bezoeken van de werkplek is voor de coach vaak een goede manier om een beeld te krijgen van de medewerker in diens context. Ook biedt dit voor de werknemer vaak een veiliger situatie dan ontboden worden op een kantoor. Bovendien maakt het tastbaar dat de coach er voor de werknemer is ('Ik ben er voor je en neem de tijd voor je.').

Kennismakingsgesprek met	Aandachtspunten voor het gesprek
Opdrachtgever	Verduidelijking coachingsvraag en doelstellingen Rolverwachtingen Informeren over werkwijze Onderhandeling over randvoorwaarden
Werknemer	Bewustzijn over aanleiding en redenen coaching Motivatie voor coaching Behoeftte aan coaching Rolverwachtingen
Leidinggevende / werkomgeving	Verhelderen problematiek en oorzaken Eigen leerbehoefte Rolverwachtingen
Breder netwerk	Achterhalen van relevante achtergrondinformatie Informeren over coachingstraject Afstemming

De kennismaking levert een helder beeld op van de coachingsvraag en de verwachtingen.

Verheldering van de coachingsvraag en het coachingsdoel  
Op basis van een beeld van de aanleiding kan vervolgens de coachingsvraag verder worden verhelderd. Dit gebeurt door middel van gesprekken. Voor 'zittende' werknemers kan een driegesprek tussen coach, werkgever/leidinggevende en werknemer helpen. De coachingsvraag heeft betrekking op de kloof tussen de uitgangssituatie en de gewenste situatie. Op basis van het gesprek over de visie, mening en beleving van de betrokkenen kan de coachingsvraag verder worden uitgediept. Dat betekent dat de coach moet doorvragen. Met het doorvragen levert de coach toegevoegde waarde die voortkomt uit zijn deskundigheid. De door de betrokkenen (werknemer, werkomgeving) waargenomen deskundigheid van de coach beïnvloedt

bovendien de effectiviteit van coaching sterk en maakt dat betrokkenen bereid zullen zijn om eventuele instructies en adviezen op te volgen.

Vaak is de aanleiding voor coaching gelegen in een probleem (zoals lage productiviteit, hoog verzuim, incidenten op de werkvloer, slechte stuurbaarheid, onvoldoende kwaliteit, aanpassing aan ontwikkelingen binnen de organisatie). Het is als coach belangrijk deze problemen aan te horen en bij algemeenheden door te vragen naar concrete situaties. Het is belangrijk het probleem serieus te nemen, maar in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht heeft het niet heel veel zin uitgebreid stil te staan bij de oorzaken van het probleem om dichterbij een oplossing te komen.

<sup>16</sup> In het vervolg van dit hoofdstuk gaat deze werkwijzer omwille van de duidelijkheid van de beschrijving uit van de situatie waarin sprake is van een zittende werknemer. Ook voor nieuwe werknemers geldt immers dat er al snel sprake zal zijn van coaching-on-the-job, waarbij zich aanleidingen zullen voordoen om een coach in te schakelen.



# Verheldering van de coachingsvraag

## Coach

- 'Wat is de reden voor het verzoek om coaching?'
- 'Wat is het (belangrijkste) probleem? Wat wil je veranderen?'
- 'Gaat het om een veranderlijk probleem of een onveranderlijke beperking?''<sup>17</sup>
- 'In welke situaties doet het probleem zich voor?'
- 'In welke mate doet het probleem zich voor? Zijn er uitzonderingen?'
- 'Wat maakt dat dit een probleem is?' Of: 'Hoe is dit een probleem?'
- 'Wat vind je daarvan/van deze situatie?'
- 'Wat zou het betekenen als dit is opgelost?'
- 'Hoe ga je daar nu mee om?'
- 'Wat heb je al geprobeerd en wat leverde dat op?'

Denkbaar is dat een van de betrokkenen zich (nog) niet van een probleem bewust is. In dat geval kunnen de volgende vragen bijdragen aan bewustzijn:

- 'Wat is volgens jou de reden van dit gesprek?'
- 'Wat denkt de leidinggevende/werknemer dat je anders moet doen?'
- 'Wat zou maken dat dit gesprek toch nuttig voor je is?'

Nadat het probleem is verkend en de betrokkenen daarover gehoord zijn (en erkenning hebben gekregen) kan de stap worden gezet naar de beoogde situatie: het coachingsdoel. Het is een verschuiving van een focus op het verleden naar een focus op de toekomst. Vaak ligt het

coachingsdoel al min of meer besloten in de probleemformulering: lage productiviteit, storende incidenten op de werkvloer, hoog ziekteverzuim, teveel begeleidingstijd, slechte werkkwaliteit.

# Verhelderen van het coachingsdoel

- 'Wat moet er bereikt worden? Wat is de gewenste situatie? Wat moet er voor het probleem in de plaats komen?'
- 'Hoe zou dat helpen?'
- 'Wat zou het anderen kunnen opleveren?'
- 'Wat gaat er al wel goed? Wanneer gaat het wel goed? Wat is al bereikt? Hoe lukt dat?''<sup>18</sup>
- 'Wat verwacht je van de coach?''<sup>19</sup>
- 'Wat kun je zelf? Waar heb je ondersteuning bij nodig?'

## 6.2. De onderzoeksfase

Nadat in de intakefase de coachingsvraag en het coachingsdoel zijn verhelderd en een basis is gelegd voor de werkaliantie c.q. de coachingsrelatie, is het belangrijk een aantal zaken vast te stellen:

- het niveau van verandering
- probleembewustzijn en motivatie voor de verandering
- de leerbaarheid en de leerstijl van betrokkenen
- de inwerking van overige factoren
- de veranderbare factoren

*Op basis van een inschatting van deze factoren kan het coachingsplan worden gemaakt.*

<sup>17</sup> Het verschil tussen een probleem en beperking is belangrijk. Een beperking is op zichzelf onveranderlijk. Men moet er mee leren omgaan en daar de aanpassingen of vaardigheden voor krijgen aangereikt. De SW-indicatie is daarin vaak leidend. Een probleem is veranderlijk en kan in principe worden opgelost.

### 6.2.1. Het niveau van verandering

Op welk niveau moet een verandering worden bewerkstelligd? Gedrag is datgene wat men kan waarnemen. Maar gedrag wordt veroorzaakt door dieperliggende factoren. Coaching op gedrag gaat vooral over functionele verbeteringen in de dagelijkse praktijk. De centrale vraag is: kan iemand het? Kan een collega omgaan met de beperkingen van de werknemer? Kan de werknemer kwalitatief goed meedraaien in het productieproces? Veel coaching-on-the-job heeft dit karakter. Het is de laag van het doen. De coach kan de werknemer uitdagen te gaan oefenen met bepaald gedrag en vaardigheden. Maar als dat niet het gewenste effect heeft, zal er waarschijnlijk een diepere laag invloed uitoefenen.



Op een wat dieper niveau zit de laag van het denken. Hier heersen overtuigingen, waarden en normen van de betrokkenen. Als coach is het belangrijk te werken aan bewustwording en aan het eventueel bijstellen van opvattingen en ombuigen van overtuigingen door het stellen van vragen, het geven van versterkende reflecties en het herkaderen van reframen. Het is de laag van het denken.

De laag van de motieven is de laag van het willen en zijn. Deze laag is het moeilijkst te veranderen. Het gaat om persoonlijke eigenschappen (bijvoorbeeld: introvert-extravert, primair-secundair, handelen vanuit denken-handelen vanuit gevoel), om intelligentie en om persoonlijke drijfveren.

De lagen staan met elkaar in verbinding. Teleurstellingen op gedragsniveau leiden vaak tot de overtuiging dat men geen invloed heeft of dom is of dat er toch niet te praten valt met de leidinggevende. Onderzoek wijst uit dat het zinvol is te investeren in experimenteren met nieuw gedrag, omdat succeservaringen ook leiden tot andere overtuigingen.

### 6.2.2. Probleembewustzijn en motivatie voor verandering

Er is een probleem. Maar is er ook probleembewustzijn? Willen de betrokkenen wel veranderen? Zijn zij gemotiveerd om te veranderen? Zien ze wel een probleem, maar leggen zij de oplossing buiten zichzelf? Of ervaren de betrokkenen het probleem en nemen ze ook verantwoordelijkheid voor de oplossing? Alleen in dat laatste geval is sprake van een werkbare hulpvraag en een mandaat voor coaching. Als dat niet het geval is, dient eerst daaraan gewerkt te worden.

Belangrijk is dat de betrokkenen eigenaar zijn van het veranderproces en de gewenste situatie onderschrijven. Niet iedereen maakt hetzelfde veranderingsproces door of begint op hetzelfde punt. Werknemers die al gemotiveerd zijn hebben waarschijnlijk vooral hulp nodig bij het maken van plannen of het komen tot actie. Bij andere medewerkers zal vooral eerst aan de motivatie en aan het stellen van doelen moeten worden gewerkt. Werknemers in verschillende fasen van het veranderingsproces hebben dus een andere behoefte aan ondersteuning en zullen uiteenlopend reageren op dezelfde techniek of interventie. Idealiter sluit de begeleiding en ondersteuning aan bij het stadium waarin de medewerker verkeert. Een poging om een medewerker doelen te laten stellen en acties te laten plannen als deze nog niet gemotiveerd is, zal eveneens niet werken.

In de begeleiding van de medewerker is het van belang rekening te houden met de fase waarin de medewerker verkeert.

## Uitgelicht: Omgaan met belemmerende overtuigingen

'Het zijn niet de problemen zelf die het ons zo moeilijk maken, maar de manier waarop we tegen deze problemen aankijken', zei de Griekse wijsgeer Epictetus. Overtuigingen kunnen sterk belemmerend werken om in beweging te komen. Overtuigingen als 'ik ben onbelangrijk', 'ik moet perfect zijn' en 'alle werkgevers zijn onredelijk dus het maakt niet uit wat ik doe' zijn daar voorbeelden van.

Via de principes van RET (Rationele Emotieve Training) kan aan deze overtuigingen gewerkt worden.

In RET wordt gebruikgemaakt van de letters ABC. De A staat voor Aanleiding, de B voor de Bril waardoor je kijkt (overtuigingen, gedachten en gevoelens), de C voor Consequentie. De kern van RET komt erop neer dat niet A de oorzaak is van C, maar B. Door B (de overtuigingen) bespreekbaar te maken kan gewerkt worden aan beïnvloeding. Zo kan rationeel worden nagegaan of de overtuigingen feitelijk kloppen en of er geen acceptabele alternatieve verklaringen zijn.

<sup>18</sup> Eventueel kan een schaalvraag worden gesteld waarbij wordt gekeken in hoeverre men al op weg is richting de gewenste situatie (zie 5.2.2.)

<sup>19</sup> De coach kan verschillende rollen spelen: expert, handlanger of partner. Zie 2.1.2.

## Uitgelicht: Werken aan een mandaat voor coaching

Binnen oplossingsgericht coachen wordt onderscheid gemaakt tussen bezoekers (geen probleembewustzijn), klagers (wel probleembewustzijn en oplossing buiten zichzelf) en klanten (probleembewustzijn en probleemeigenaar). Alleen bij klanten is er een mandaat voor coaching.

Bij bezoekers kan een perspectiefwisseling helpen om verder te komen. Gevraagd wordt dan bijvoorbeeld:

- 'Als ik aan de werkgever zou vragen waarom hij mij als coach heeft ingeschakeld, wat zou hij dan zeggen denk je?'
- 'Wat denken je collega's wat je anders moet doen?'
- 'Waarom zou je achteraf merken dat dit gesprek tot nuttig voor je is geweest?'

Bij klagers is het belangrijk om erkenning te geven ('Dat moet lastig voor je zijn!'), de percepties van de ander te verkennen en op zoek te gaan naar eigen kracht die hoop geeft op een eigen aandeel in de verandering. Gevraagd wordt dan bijvoorbeeld:

- 'Hoe lukt het je om door te gaan in deze omstandigheden?'
- 'Wat helpt je om het vol te houden?'
- 'Wat zouden anderen moeten doen of veranderen?'
- 'Hoe zou dat je helpen?'
- 'Wat zou een stapje zijn dat je zelf kunt zetten?'

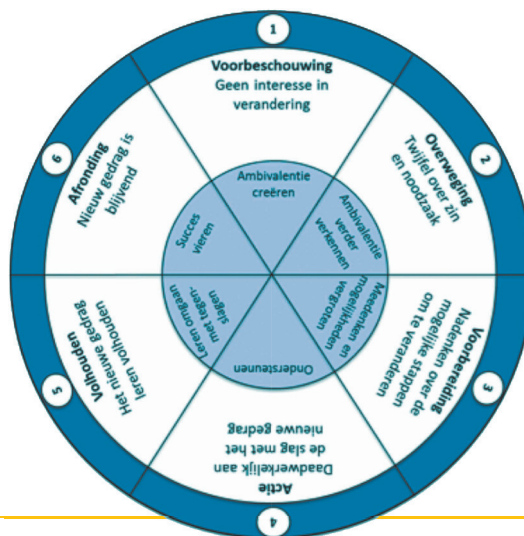
## Uitgelicht: Fasen van verandering

Volgens het *stages of change*-model is het handig de volgende zes fasen te onderscheiden:

- 1. Voorbeschouwing:** Mensen die zich in deze fase bevinden, hebben geen intentie om hun gedrag te veranderen. Zij zijn zich er in dit stadium niet tot nauwelijks van bewust dat zij problemen hebben of problemen worden niet in verband gebracht met het eigen gedrag. Ze willen het gedrag niet veranderen of geloven niet dat ze het kunnen veranderen. Ze zien er niet de voordelen van.
- 2. Overweging:** In deze fase wordt men zich bewust van een probleem en is er wel een intentie tot verandering, maar deze is eerder vaag en op de lange termijn. Er wordt nog geen besluit genomen. De medewerker staat nog wat ambivalent tegenover de verandering. De voor- en nadelen van wel en niet veranderen worden tegen elkaar afgewogen en er wordt vaak het sterkst gefocust op de nadelen van de verandering. Coaches die de nadruk leggen op de voordelen van verandering geven de medewerker geen antwoord op zijn bezorgdheid.
- 3. Voorbereiding/besluitvorming:** Er is een duidelijke intentie om te veranderen op korte termijn. Het is duidelijk een tussenstadium. Mensen in deze fase denken na over de naderende verandering. De meest voorkomende barrières zijn een gebrek aan vaardigheden en een laag zelfvertrouwen. Men wil wel veranderen, maar men weet niet hoe. Betrokkenen kunnen strategieën ontwikkelen om met deze barrières om te gaan.
- 4. Actie:** Er is een zichtbare gedragsverandering (om het probleem op te lossen). In deze fase is er een reëel risico op terugval, vaak omdat de omgeving (negatief) gaat reageren op de gedragsverandering en men gevoelens van ongemak en angst gaat vertonen. Steun is in deze fase erg belangrijk.
- 5. Volhouden:** De gedragsverandering wordt volgehouden en geïntegreerd in het gewoontegedrag. Zeker in het begin is terugvalpreventie erg belangrijk. Naarmate het nieuwe gedrag langer wordt bestendigd, daalt de kans op terugval.
- 6. Afronding:** Het nieuwe gedrag is een gewoonte geworden en behoeft geen bewuste keuze meer. Succes kan worden gevierd.

De eerste drie fasen kenmerken zich door een groeiende intentie om te veranderen, de laatste twee fasen door de mate waarin het nieuwe gedrag wordt ingezet en vastgehouden. In iedere fase kan **terugval** optreden.

De figuur geeft de verschillende stadia weer waarin medewerkers kunnen verkeren. Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat men deze fasen weliswaar allemaal kan onderscheiden, maar dat ze niet noodzakelijk allemaal en in deze volgorde (moeten) worden doorlopen. Toch is het voor de coach van belang te onderkennen in welke fase van verandering de medewerker zich bevindt, zodat deze daar in de communicatie en interventies op kan aansluiten (zie verderop). Ook is het zaak te onderkennen dat medewerkers op hetzelfde moment aan meerdere veranderingen kunnen werken en daarbij in verschillende fasen kunnen verkeren.



### 6.2.3. Leervaardigheid en leerstijl van betrokkenen

Niet alle werknemers zijn in staat alle competenties en vaardigheden te leren, of niet binnen het bestek van coaching. Omstandigheden als verstandelijke beperkingen of psychische problematiek maken dat het leren niet altijd

mogelijk is. De coaching zal zich dan vooral richten op het verkrijgen van bewustwording bij de werknemer dat hij zelf niet kan en daarom hulp moet vragen. Als dat ook niet leerbaar is, is het niet meer een kwestie van ondersteunen maar overnemen. Het probleem blijkt dat een niet veranderlijke beperking.

## Uitgelicht: Leerstijlen van Kolb en mediërend leren

Leren is op te vatten als een proces dat uiteindelijk leidt tot gedragsverandering. Mensen verschillen in de wijze waarop ze leren. In dit proces zijn verschillende fasen te onderscheiden, zoals het verzamelen van informatie, het observeren van anderen, het toetsen van nieuwe inzichten of het experimenteren. Kolb onderscheidt vier leerstijlen. De leerstijl zegt iets over de manier waarop iemand bij voorkeur met een taak of een probleemstelling omgaat. Iemand heeft een voorkeur voor een bepaalde manier van handelen, maar het is niet zo dat hij altijd zo te werk gaat. De leerstijlen zijn:

- **Doener** - concreet ervaren
- **Bezinner** - abstracte begripsvorming
- **Denker** - waarnemen en overdenken
- **Beslisser** - actief experimenteren

De doener leert door directe ervaring, de bezinner denkt er graag eerst even goed over na en maakt een plan, de denker werkt graag vanuit kennis en theorie (concepten en modellen) en begint bij gestructureerde leermiddelen, de beslisser past graag aangereikte inzichten toe in de praktijk. Mensen hebben vaak voorkeur voor twee leerstijlen. Het is dan ook belangrijk als coach op de leerstijl van de betrokkenen aan te sluiten.

Mediërend leren kan al deze leerstijlen accommoderen. De interactie tussen coach en werknemer staat centraal in het vinden van de zone van de naaste ontwikkeling (Vygotski 1978). De zone van naaste ontwikkeling is het verschil tussen het actuele niveau van een werknemer en het potentiële niveau dat een werknemer kan bereiken met hulp van betrokken anderen. De kern is dat werknemers door hun werkomgeving geprikkeld worden om hun competenties in het hier en nu te overstijgen. Dat kan door hen taken te laten doen die de werknemer bijna zelfstandig kan uitvoeren, maar waarbij nog wel enige hulp wordt geboden door iemand die competentier is. Nieuwe competenties worden dan geleerd onder gebruikmaking van al bestaande competenties. Bij deze -methodiek staat de coach/begeleider 'tussen' de werknemer en de te leren taak of het te leren gedrag. De coach/begeleider activeert de eigen oplossingsstrategieën van de werknemer. Op die manier maakt de coach/begeleider de werknemer actief in zijn eigen leerproces. Juist door de werknemer actief te maken worden veel problemen rondom gedrag en motivatie voorkomen (Van Doorn 2013, Coenen-Hanegraaf & Valkenburg 2012).

#### 6.2.4. De inwerking van overige factoren

In de situatie van de werknemer spelen soms veel zaken. Allerlei factoren kunnen invloed uitoefenen op het veranderingsproces. Het kan gaan om beperkende factoren (problemen in de thuissituatie, een scheiding, schulden, sociale invloeden), maar ook ondersteunende of versterkende factoren die mogelijk benut kunnen worden om de beperkende factoren op te heffen (sociale steun, financiële middelen). Dit past bij het benutten van de eigen kracht, het zelfsturend vermogen en bij een oplossingsgerichte manier van werken (Wesdorp e.a., 2010). Zo gaat het zogenaamde balansmodel ervan uit dat er enerzijds problemen en risicofactoren bestaan die 'druk' uitoefenen, remmend werken (draaglast). Anderzijds zijn er factoren die juist motiverend werken (bevlogenheid, commitment) en in sommige gevallen compenserend werken (draagkracht). Bij een 'overgewicht' aan problemen en risicofactoren en een onvoldoende verlichtende werking van de beschermende factoren is er sprake van een negatieve 'balans' die de ernst van de problematiek sterk bepaalt.

Om die reden richt coaching en begeleiding zich niet zelden ook op de bredere context van de werknemer. De coach dient zich daarbij wel af te vragen over de factoren binnen zijn cirkel van invloed of daarbuiten liggen.

#### 6.2.5. De veranderbare factoren

De coach dient een inschatting te maken welke acties hij gaat ondernemen om het coachingsdoel te bereiken. Daarbij is het belangrijk wat binnen het bestek van coaching veranderbaar is en wat de bereidheid is van de betrokkenen. De acties kunnen zich richten op de werknemer, diens werkomgeving of het bredere systeem. Voorbeelden van doelen voor de werknemers zijn: verbeteren psychosociaal functioneren, verbeteren algemene werknemersvaardigheden, verbeteren evenwicht werk-privé, afname ziekteverzuim kandidaat, toename productiviteit kandidaat, toename kwaliteit werk kandidaat, afname begeleidingsbehoefte kandidaat. Voorbeelden van doelen voor de werkomgeving zijn: verbeteren begeleiding op de werkvloer, verbeteren werkrelatie werknemer-leidinggevende/collega's, verbeteren functioneren leidinggevende (gekoppeld aan doelen werknemer), leidinggevende inzicht verschaffen in beperkingen/ziektebeelden van de werknemer en de invloed hiervan op het werk, de leidinggevende effectieve tools en tips bieden en aanleren om op een effectieve manier leiding te geven aan de werknemer.

#### 6.2.6. Het coachingsplan

Nadat de begin- en eindsituatie zijn gedefinieerd, is vastgesteld in hoeverre de medewerker gemotiveerd is, er een beeld is gevormd van de leer- en ontwikkelbaarheid en alle (secundaire) factoren die een rol kunnen spelen, kan het coachingsplan worden opgesteld. Dat gebeurt zoveel mogelijk in samenspraak met de werknemer. Het coachingsplan is leidraad voor het coachingstraject. Het coachingsplan bevat de einddoelen van de coaching ten aanzien van de praktische en sociale vaardigheden die de werknemer dient te ontwikkelen. Deze einddoelen zijn zo nodig opgeknipt in kleine stap-

pen. Daarbij is ook overeenstemming over de taakverdeling tussen werknemer, coach en eventueel de werkgever.

### 6.3. De coachingsfase

Nadat het coachingsplan is vastgesteld, wordt het plan in deze fase uitgevoerd.

#### 6.3.1. Aansluiten bij de fase van gedragsverandering

De inhoud van de coaching is idealiter gekoppeld aan de fase van gedragsverandering. Hierbij worden motiverende en oplossingsgerichte gesprekstechnieken ingezet. Oplossingsgerichte technieken kunnen worden geïntegreerd in een motiverende aanpak door aan te sluiten op de fasen van gedragsverandering.

Stadium	Kenmerken	Coachingsaanpak
Voorbeschouwing	De medewerker is niet bezig met veranderen. Hij wil niet (ziet geen probleem of ziet meer voor- dan nadelen in het huidige gedrag). Of hij kan niet (denkt niet dat het mogelijk is). De medewerker kan in deze fase onverschillig zijn, in actieve ontkenning zijn van de noodzaak tot veranderen of apathisch door eerdere teleurstellingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeer in de relatie.</li> <li>• Luister goed en veroordeel niet.</li> <li>• Geef empathische reflecties</li> <li>• Werk aan probleembewustzijn door het geven van informatie (over consequenties) en het stellen van vragen.</li> <li>• Probeer doelstellingen en persoonlijke waarden te ontlocken.</li> <li>• Zie weerstand als informatie over wat voor de ander belangrijk is.</li> <li>• Accepteer als iemand echt niet wil veranderen en blijf beschikbaar voor als ze van gedachten veranderen.</li> <li>• Help de ander barrières te ontrafelen in 1) echt, 2) excuus en 3) overkomelijk indien gemotiveerd.</li> <li>• Elimineer belemmerende overtuigingen.</li> </ul>
Overweging	De medewerker heeft probleembesef en overweegt de verandering, maar heeft nog niet besloten de stap te zetten. Hij is ambivalent – twijfelt - over de verandering en heeft nog geen overtuigende reden om te veranderen ontdekt of twijfelt nog of hij het kan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erken het bestaan van twijfel.</li> <li>• Bespreek de voor- en nadelen van veranderen en laat de ander extra redenen voor verandering benoemen.</li> <li>• Probeer de ambivalentie op te lossen door de discrepantie te vergroten, bijvoorbeeld door de ander de relatie tussen de verandering en persoonlijke waarden te laten ontdekken.</li> <li>• Laat de ander eigen kracht ontdekken, bijvoorbeeld op basis van eerder succes en uitzonderingen.</li> <li>• Laat de ander mogelijke oplossingen voor barrières bedenken.</li> <li>• Laat de ander kleine stappen voorwaarts definiëren die in deze fase betrekking hebben op bijvoorbeeld denken, ontdekken en beslissen.</li> </ul>
Vorbereiding / Besluitvorming	De medewerker bereidt zich voor op de verandering. Hij is gemotiveerd, kent eventuele barrières en heeft oplossingen bedacht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werk aan de concretisering van het plan van aanpak.</li> <li>• Doordenk overtuigende beweegredenen om te veranderen.</li> <li>• Help subdoelstellingen en tussenstappen te definiëren.</li> <li>• Bouw mogelijkheden voor succeservaring in.</li> <li>• Benoem hulpbronnen in de omgeving.</li> <li>• Normaliseer het vraagstuk (vertel hoe anderen het hebben aangepakt (rolmodellen)).</li> <li>• Vergroot het optimisme en vertrouwen.</li> <li>• Help copingstrategieën te bedenken voor uitdagingen rond het nieuwe gedrag.</li> <li>• Laat iemand zich committeren aan het plan.</li> </ul>
Actie	De medewerker onderneemt zelf actie voor verandering en loopt tegen uitdagingen aan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Help de ander zich te verbinden met het nieuwe gedrag via de eigen kracht, waarden, hulpbronnen.</li> <li>• Bied steun en ondersteuning waar nodig.</li> <li>• Anticipeer op uitdagingen.</li> </ul>
Volhouden	De medewerker ervaart de uitdaging om verandering vol te houden en uit te bouwen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak voortgang inzichtelijk en stel doelen zo nodig bij.</li> <li>• Help de ander nieuwe motivatiebronnen ontdekken als de oude tijdelijk waren.</li> <li>• Veroordeel niet bij terugval.</li> <li>• Help terugval tijdig te onderkennen en aan te pakken.</li> <li>• Help de ander mislukkingen te zien als pogingen en leerzame ervaringen.</li> <li>• Daag de ander uit om nieuwe doelstellingen te bedenken die haalbaar en gewenst zijn.</li> <li>• Grijp bij terugval en teleurstelling terug naar de coachings aanpak voor voorbereiding en actie.</li> </ul>
Afronding	De medewerker heeft nieuw gedrag als nieuwe gewoonte aangeleerd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sta stil bij het succes.</li> <li>• Laat de ander inzien wat zijn eigen aandeel is geweest in de verandering en zo sterktes ontdekken.</li> <li>• Neem afscheid.</li> </ul>

### 6.3.2. Ontdekken van motivatiebronnen

Mensen streven altijd doelen na en zijn altijd gemotiveerd voor iets. Dat is een belangrijke vaststelling. Ze zijn gemotiveerd voor die doelen die ze aantrekkelijk genoeg vinden om na te streven en waarvan ze denken dat deze haalbaar zijn. De medewerker kan ook gemotiveerd zijn voor het handhaven van de status quo en 'niets doen'. Hij ziet dan geen reden om te veranderen of denkt dat verandering niet mogelijk is. Coaches hebben de neiging daarop normatief of directief te reageren, bijvoorbeeld door de medewerker te willen overtuigen. Maar de motivatie tot verandering moet van binnenuit komen en kan niet worden opgelegd. Anders houdt de motivatie op zodra de medewerker niet meer van buitenaf wordt geprikkeld.

Voor medewerkers die zich hebben neergelegd bij de huidige situatie is (het vergroten van) ambivalentie één van de belangrijkste voorwaarden voor gedragsverandering. Ambivalentie is voor te stellen als het hinken op twee gedachten, het

ervaren van tegenstrijdige gevoelens. Als de medewerker aan het twijfelen wordt gebracht over zijn huidige gedrag, is het mogelijk om gedragsverandering in gang te zetten. De rol van de coach is de medewerker te ondersteunen en te helpen om de voor- en nadelen van het huidige gedrag (de huidige situatie) én van de gedragsverandering te laten inzien. Het gaat er om het verschil te vergroten tussen hoe het is en hoe men zou willen dat het zou zijn. Zonder een begin van ambivalentie zal een medewerker niet willen veranderen. Het gaat er om medewerkers aan het twijfelen te brengen. Ambivalentie op te roepen. Mensen reageren vaak op argumenten vóór verandering door de andere kant van de ambivalentie in te vullen. Een ambivalent persoon zal dus precies de andere kant verdedigen zodra de coach de ene kant benadrukt. Hij voert argumenten tegen verandering aan en praat daarbij zichzelf van de verandering af. Omdat mensen altijd streven naar autonomie, werkt overtuigen averechts. De reparatiereflex van de coach lokt dus weerstand bij de medewerker uit.

# Uitgelicht: Bronnen van motivatie

Het coachingsproces is een ontwikkelingsproces waarbij de coach de medewerker helpt dichterbij zijn doel te komen. De mate waarin de basisbehoeften zijn bevredigd, bepaalt de mate waarin werknemers gemotiveerd zijn deze doelen na te streven. In die zin is het belangrijk in de coachingsrelatie te streven naar de bevrediging van de basisbehoeften (4.1.). De ZDT vertaalt dit naar een motivatiecontinuüm. Mensen kunnen geen enkele interesse hebben in een verandering of gedrag, terwijl anderen dat juist wel hebben. Mensen met een zwakke motivatie blijken vaak alleen maar externe redenen te hebben voor het gedrag (zoals een dreigement of een sanctie), terwijl mensen met een sterke motivatie vaak interne redenen hebben om iets te doen. In de zelf-determinatietheorie wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende typen of niveaus van motivatie, variërend van gecontroleerd en niet-zelfgedetermineerd tot autonoom en sterk zelfgedetermineerd. Autonome motivatie 'omvat het handelen uit eigen wil en het ervaren van keuze'. Autonome motivatie verwijst naar het gevoel zelf te willen handelen in plaats van gedirigeerd of gedwongen te worden. Autonome motivatie gaat samen met behoeftebevrediging en is daarom kwalitatief hoogstaande motivatie die bijdraagt aan het optimaal functioneren. De ZDT stelt dat autonome motivatie altijd kwalitatief beter is dan gecontroleerde motivatie. Autonome motivatie komt voort uit de waarden en interesses van de medewerker. Autonome motivatie stimuleert optimaal functioneren. Gecontroleerde motivatie daarentegen 'omvat het gevoel van druk en het gevoel dat men acties moet uitvoeren'. Gecontroleerde motivatie zorgt ervoor dat mensen slecht in hun vel zitten en minder goed presteren.

		Lage beleving van autonomie, competentie en verbondenheid		Hoge beleving van autonomie, competentie en verbondenheid			
		Extrinsieke motivatie				Intrinsieke motivatie	
Ammotivatie		Externe regulatie	Geïntrojecteerde regulatie	Geïdentificeerde regulatie	Geïntegreerde regulatie		
		Externe beloningen, straffen en verwachtingen	Interne beloningen, straffen en verwachtingen	De activiteit is persoonlijk nuttig of belangrijk	Het belang van de activiteit past bij de eigen waarden	De activiteit is op zich interessant	
		Gecontroleerde motivatie		Autonome motivatie			

**Extrinsieke motivatie:** Wanneer men taken uitvoert niet zozeer omdat de taak zelf interessant of leuk is maar omdat de taak tot bepaalde gewenste uitkomsten leidt, is men extrinsiek gemotiveerd. Er is een viertal typen extrinsieke motivatie te onderscheiden die oplopen in mate van zelf-determinatie:

- 1. Externe motivatie of regulatie:** Gedrag dat gemotiveerd is door externe druk of een externe beloning of straf. Bijvoorbeeld: 'Ik doe dat werk omdat ik anders loon moet inleveren.' Men voert het gedrag uit niet zozeer omdat men zelf het nut of belang inziet, maar omdat men gedwongen wordt door beloningen of straffen. Het wordt ervaren als een 'moeten' en er is nauwelijks interesse of waardering voor de activiteit of het gedrag.
- 2. Geïntrojecteerde motivatie of regulatie:** Gedrag dat gemotiveerd is door gevoelens van verplichting of het voorkomen van schuld of schaamte en het verkrijgen van waardering. Belangrijk is wat anderen ervan vinden en het vermijden van negatieve oordelen. Het gedrag is vooral reactief van aard. Bijvoorbeeld: 'Ik wil wel meewerken omdat ik anders op mijn donder krijg van mijn vrouw.' Dit type motivatie is iets meer geïnternaliseerd, maar wordt nog steeds gecontroleerd door anderen. De oorzaak voor succes of falen wordt vaak buiten de eigen invloedssfeer gelegd.
- 3. Geïdentificeerde motivatie of regulatie:** Gedrag dat gemotiveerd is doordat iemand persoonlijk de uitkomst van het gedrag als nuttig en zinvol ervaart. Bijvoorbeeld. 'Ik wil die baan houden, want ik heb zulke leuke collega's' Of: 'Ik ga die theorie wel leren, want ik wil op een heftruck rijden.' Iemand voert het gedrag uit niet vanwege de (ervaren) druk van anderen, maar omdat iemand zelf de uitkomst belangrijk vindt. Geïdentificeerde motivatie is daarom een autonome vorm van motivatie, die zorgt voor actieve persoonlijke betrokkenheid. De werknemer identificeert zich met de waarde van het gedrag en zal ook de oorzaken voor het wel of niet slagen van het gedrag bij zichzelf zoeken.
- 4. Geïntegreerde motivatie of regulatie:** Gedrag dat gemotiveerd is doordat de uitkomst van het gedrag past bij je zelfbeeld en identiteit en bij eigen waarden en normen. Bijvoorbeeld: 'Ik wil een nieuwe baan, want ik heb een indicatie begeleid werken.' Geïntegreerde motivatie is ook een vorm van autonome motivatie, omdat je zelf bepaalt dat het gedrag van belang is en dus ook zorgt voor actieve persoonlijke betrokkenheid.



**Intrinsieke motivatie:** Gedrag dat gemotiveerd is doordat het gedrag zelf (in plaats van de gevolgen ervan) leuk en interessant is. Bijvoorbeeld: 'Ik zou dit werk ook doen als ik er geen geld voor kreeg, zo leuk vind ik het.' Intrinsieke motivatie is de heilige graal van motivatie. Tegelijkertijd is duidelijk dat mensen voor niet zo heel veel dingen – anders dan hun hobby's en passies – intrinsiek gemotiveerd zijn.

Uiterst links van het continuüm komt ook nog **amotivatie** voor (niet in het schema). Dat is het laagste motivatieniveau. Taken waarvoor men 'ge-amotiveerd' is zijn taken die niet leuk of interessant zijn, en waar men totaal het nut niet van inziet. Amotivatie is een soort van apathie. Er ontbreekt vertrouwen in eigen kunnen en in een goede afloop. Een medewerker ziet geen redenen om te veranderen.

Duidelijk is dat als medewerkers eigen – autonome – redenen hebben om te veranderen of een bepaald gedrag te vertonen, zij dit eerder zullen doen, harder zullen proberen en langer vol zullen houden. Wie resultaat wil behalen bij een medewerker in een coachingsrelatie zou er naar moeten streven dat de verandering in zijn gedrag van binnenuit komt (autonome motivatie). Een opgelegde verandering houdt namelijk op zodra de prikkel van buitenaf verdwijnt (gecontroleerde motivatie).

In de realiteit is het dus lang niet altijd mogelijk uit te gaan van de intrinsieke motivatie van een medewerker. Soms is het belangrijk dat doelen en veranderingen worden gerealiseerd waarvoor de medewerker niet intrinsiek of autonoom gemotiveerd is. Om te zorgen dat de medewerker deze doelen toch omarmt en daarvoor gemotiveerd raakt, is het belangrijk dat hij deze overneemt. Dit proces, wat wel integratie en internalisatie wordt genoemd, kan door coaches worden gestimuleerd door condities te creëren die de bevrediging van de drie basisbehoeften ondersteunen. Een voorbeeld is het bieden en benadrukken van keuzemogelijkheden en het toelichten van het belang van wat aan de werknemer gevraagd wordt. De medewerker leert zo hoe hij de persoonlijke betekenis van een extern gereguleerd doel, opgelegd door bijvoorbeeld een werkgever, kan herinterpreteren tot een voor hem betekenisvolle activiteit. Daarmee switcht de motivatie van gecontroleerd naar meer autonoom.

De relevantie van het continuüm is gelegen in het bewerkstelligen van een extrinsieke motivatie voor verandering, die zoveel mogelijk kenmerken vertoont van geïntegreerde motivatie. Werknemers zien dan zelf het belang – waarde en nut – van het wenselijke gedrag. Naarmate werknemers meer zelfbepalend zijn in de keuzes die zij maken ten aanzien van hun gedrag als werknemer, zullen zij dit gedrag beter nastreven. De condities hiervoor worden geschapen wanneer rekening wordt gehouden met de drie fundamentele menselijke behoeften.

### 6.3.3. Kiezen voor verandering: veranderen en vertrouwenstaal

Verandertaal zijn uitspraken in de richting van de (gewenste) verandering. Het is de kunst van de coach zo veel mogelijk vandertaal uit te lokken. Het is een manier van communiceren waardoor iemand redenen om te veranderen gaat noemen en de voordelen van verandering zal benadrukken. Belangrijk is de vandertaal te herkennen en te versterken door middel van reflecties. De coach stuurt door te bepalen op welke vandertaal hij ingaat en op welke niet. Het kan zijn dat de medewerker zich niet bewust is van het feit dat hij vandertaal gebruikt. Door daarop te reflecteren – bijvoorbeeld: 'Je ervaart nogal wat nadelen van deze situatie.' – kan de medewerker gaan inzien dat hij zelf de redenen voor verandering aandraagt. De medewerker wordt zich daardoor bewust van zijn motivatie en zo gestimuleerd daar verder mee aan de slag te gaan. Het bijzondere is dat als medewerkers zichzelf daarover horen praten, ze het ook sterker geloven. Met andere woorden: mensen veranderen niet door wat anderen zeggen, maar door wat zij zichzelf horen zeggen in reactie op anderen. Als een medewerker zichzelf keer op keer in het gesprek met de coach hoort zeggen dat hij 'er nu echt klaar mee is' en 'nu echt wil stoppen met nietsdoen',

gaat hij zichzelf geleidelijk zien als iemand bij wie dat gedrag niet meer hoort. Dat is vandertaal. Cliënten kunnen zich dus letterlijk ergens naartoe praten.

Enmaals ontlokke vandertaal kan verder worden versterkt. Het doel is dan de medewerker de kant van zijn ambivalentie onder woorden te laten brengen die pleit vóór verandering. De medewerker die vandertaal gebruikt, overweegt verandering. Hij wil veranderen. Maar een voornemen om te veranderen is nog geen besluit om te veranderen, laat staan een daadwerkelijke verandering. Van belang is of de medewerker denkt de verandering ook te kunnen realiseren. Heeft de medewerker er vertrouwen in? Net als bij het willen zal er sprake zijn van ambivalentie over het kunnen. Het gaat er dan om de mogelijkheden die men wel ziet uit te lokken en te versterken. Dit kan door op zoek te gaan naar vertrouwenstaal, naar positieve uitspraken over het eigen kunnen die er op wijzen dat er vertrouwen is dat het zal lukken. Dat kan ook door mensen sterke kanten te laten (her)ontdekken door vragen te stellen naar eerdere successen, naar positieve uitzonderingen, naar steun uit de omgeving. Door deze te bevestigen groeit het geloof in eigen kunnen en het vertrouwen dat de verandering haalbaar is.

# Voorbeelden van het uitlokken van verander- en vertrouwenstaal

## Vragen naar doelen en waarden:

- 'Wat vind je belangrijk in je werk en in je leven?'
- 'Wat zou je graag willen bereiken?'

## Vragen naar de voor- en nadelen van het huidige gedrag:

- 'Wat vind je vervelend aan de huidige situatie?'
- 'Op welke manieren houdt dit je bezig?'
- 'Wat zou het nadeel zijn van niet veranderen?'
- 'Wat zou je daarmee verliezen?'
- 'Hoe zou u het graag anders willen zien?'
- 'Wat zouden de voordelen voor je en je omgeving zijn als je deze verandering aangaat?'

## Vragen over optimisme en geloof in de haalbaarheid van de verandering

- 'Wat zou volgens jou in je voordeel kunnen werken als je zou besluiten om te veranderen?'
- 'Wie zou jou steun kunnen bieden bij het tot stand brengen van deze verandering?'
- 'Hoe is het je eerder gelukt om wel die aanpassingen te maken?'
- 'Welke sterke punten heb je die je kunt inzetten?'
- 'Wat gaat je gemakkelijk af?'
- 'Welke positieve dingen zeggen anderen over je?'
- 'Op welke mensen kun je vertrouwen?'
- 'Hoe heb je in het verleden tegenslagen overwonnen?'
- 'Wat maakt dat je denkt dat het gaat lukken?'

## Vragen over de bedoeling van de verandering:

- 'Wat is je bedoeling om te gaan doen?'
- 'Wat zou je willen proberen?'
- 'Wat is een eerste stap die je kunt zetten?'

### 6.3.4. Omgaan met weerstand

In de praktijk zal een coach te maken krijgen met weerstand. Die kan zich uiten in agressie, trots, onderdanigheid of teruggetrokkenheid. De coach moet dan de neiging onderdrukken om te gaan duwen, te overtuigen, te negeren, ongeduldig te worden. Weerstand is bovenal een signaal van de ander dat er iets is wat belangrijk is in de afweging om wel of niet te veranderen.

Weerstand is niet per definitie een kenmerk van een medewerker, maar vaak een uitvloeisel van de relatie tussen medewerker en coach. Weerstand(taal) dient vermeden te worden en dat hangt voor een groot deel af van de gespreksstijl van de coach. Een coach zou zich daarom altijd de vraag moeten stellen wat er gebeurt in de relatie waardoor weerstand ontstaat of verergert. Voelt de medewerker zich niet gehoord? Voelt de medewerker zich niet gerespecteerd? Gaat het te snel? Werk ik niet aan zijn doelen? Is het niet nuttig? Weerstand is dus vaak een signaal om het anders aan te pakken.

Weerstand kan bijvoorbeeld worden tegengegaan door onder meer het gevoel van de ander te erkennen (met gevoelsreflecties), door het probleem even te parkeren, door een ander onderwerp aan te snijden en zo de aandacht af te leiden of door de keuzevrijheid en de mogelijkheden voor keuzen die men nog wel heeft juist te benadrukken.

### 6.3.5. Daadwerkelijk in beweging komen Als-dan-plannen

Om de kans te vergroten dat goede voornemens ook echt worden omgezet in acties, kan gewerkt worden met 'als-dan-plannen'. De wetenschappelijke term hiervoor is implementatie-intenties. Bij als-dan-plannen gaat het om de wijze waarop een resultaat kan worden bereikt, om gedrag. De idee achter als-dan-plannen is dat gedrag wordt gekoppeld aan een tijd en een plaats. Daardoor hoeven mensen op het moment zelf niet meer na te denken of te besluiten. Het gedrag wordt zo als het ware geautomatiseerd. Idealiter wordt een

# Uitgelicht: Ambivalentie over het oplossen van een verandering

Ambivalentie kan worden verhelderd door gebruik te maken van een zogenoemde beslissingsbalans. De balans kan worden voorgesteld als een weegschaal waarmee de voor- en nadelen van niet veranderen tegen de voor- en nadelen van wél veranderen kunnen worden afgewogen. Het gaat om de voor- en nadelen die de medewerker zelf noemt, om datgene wat de medewerker belangrijk vindt en motiverend werkt om te veranderen. De beslissingsbalans kan helpen de voor- en nadelen van wel en niet veranderen in kaart te brengen. Het brengt dus in beeld wat de medewerker beweegt om wel of niet te veranderen. Zo'n balans kan de medewerker de doorslag geven te veranderen, vooral als de balans zeer negatief uitpakt voor zijn huidige gedrag.

Ambivalentie kan worden opgelost door het verschil – de discrepantie – tussen het huidige gedrag en het gewenste gedrag te vergroten. Het is een soort hefboom die iemand echt in beweging zet. Het is de pijn die iemand ervaart als écht tot hem doordringt hoe hij diep in zijn hart wil dat zijn leven er uitziet en hoe het er in de realiteit uitziet of erger nog: op termijn uit zal zien als-hij dezelfde koers aanhoudt. Discrepantie vergroten kan op verschillende manieren:

- Het verschil aantonen tussen belangrijke persoonlijke waarden of kenmerken en het huidige gedrag. Coach: 'Je zegt dat je flexibel bent, maar ik zie je helemaal niet bewegen.' Of 'Je zegt dat je dolgraag je baan wilt behouden, maar je wilt er geen moeite voor doen.'
- Het huidige gedrag doortrekken. Coach: 'Als je zo doorgaat dan heb je over een poosje geen werk meer bij deze werkgever, is dat wat je wilt?'
- Het huidige gedrag vergelijken met eerder succesvol gedrag. Coach: 'Voorheen was je wel bereid om alles aan te pakken, dat leverde je veel waardering op. Dat wil je nu niet meer?'
- Het huidige gedrag toetsen aan externe waarden. Coach: 'Wat vindt je vrouw er van dat je weer hele dagen thuiszit?' Of: 'Wat jij nu doet, kan echt niet. Zo loop je onherroepelijk tegen een korting op je salaris aan.'

Een handig inzicht is dat de framing ertoe doet. Verschillende psychologische onderzoeken tonen aan dat 'verlies' een 2,5 keer zo hoge emotionele waarde heeft dan 'winst'. Laat daarom zien wat mensen mislopen en verliezen als ze niet inzetten op gedragsverandering. Vergelijk maar eens de zinnen 'als je die nieuwe machine leert bedienen hou je je leuke collega's' met 'als je die nieuwe machine leert bedienen raak je je baan niet kwijt'.

koppeling gezocht met bestaand gedrag of een bestaande routine. 'Als ik toch al elke dag naar de auto loop, kan ik net zo goed die tijd gebruiken om even te bellen en te vragen wat er vandaag van me verwacht wordt.'

Wanneer medewerkers hun goede voornemens aanvullen met concrete als-dan-plannen, is de kans veel groter dat ze het gedrag daadwerkelijk gaan uitvoeren. Door deze plannen gaan mensen gemakkelijker over van het overwegen van actie in het overgaan tot actie. Als-dan-plannen werken vooral goed bij mensen die uitstelgedrag vertonen en moeite hebben om tot actie te komen en bij mensen die snel afgeleid zijn. Ze werken niet bij mensen die niet echt gemotiveerd zijn om het gedrag te vertonen.

## Ondersteunende omgeving bij het plan betrekken

Een manier om te bevorderen dat plannen ook worden uitgevoerd, is de sociale omgeving van de medewerker erbij betrekken door het plan voor hen openbaar te maken. Daarbij is wel de inschatting van belang dat de sociale omgeving ondersteunend werkt en niet remmend. De sociale omgeving kan actief erbij worden betrokken door bijvoorbeeld af te spreken dat die structureel op bepaalde momenten naar de voortgang informeert ('Ik heb hem gevraagd mij iedere vrijdagmiddag te bellen om te vertellen hoe het er voorstaat.').

## 6.3.6. Volhouden

Als het gedrag eenmaal is ingezet, is het van belang om eventuele tegenslagen goed op te vangen. Een risico in deze fase is dat mensen gaan beseffen dat het nieuwe gedrag een afscheid betekent van oud gedrag. Ze kunnen een gevoel van verlies hebben en weer gaan verlangen naar de oude situatie. Het risico op terugval en zelfs op definitief afhaken is aanwezig. Door de medewerker goed te ondersteunen kan worden voorkomen dat de gedragsverandering tot stilstand komt.

Een ander risico is dat er (herhaaldelijk) tegenslagen kunnen optreden of dat medewerkers te maken krijgen met barrières. Niet iedereen gaat op dezelfde manier met tegenslagen om. Sommige mensen zullen zeggen 'zie je wel, ik kan het niet', en geven op. Anderen zullen een tegenslag zien als een uitdaging die ze kunnen overwinnen. Het resultaat is dat zij niet opgeven maar juist doorzetten en nog harder hun best gaan doen. Met name de eerste categorie mensen heeft baat bij het leren van manieren om met de negatieve stress van tegenslagen om te gaan. Daarvoor zijn verschillende technieken voorhanden.

## Als-dan-plannen

Als-dan-plannen kunnen ook gebruikt worden om doelgericht gedrag vol te houden. Risico's, obstakels en afleidingen worden in beeld gebracht en er wordt een plan opgesteld

hoe daarmee kan worden omgegaan ('Als risico X optreedt, dan doe ik Y om te zorgen dat het risico niet meer optreedt of geen effect heeft.'). Het is vooral relevant om als-dan-plannen met de medewerker te ontwikkelen voor situaties die het risico van afhaken of terugvallen vergroten. Als-dan-plannen zijn dus niet alleen handig om gedrag te concretiseren, maar kunnen ook worden ingezet als een soort ontsnappingsplannen bij risicovolle situaties: 'Als die collega's mij weer gaan pesten, word ik niet meer agressief, maar ga ik naar mijn baas om er wat van te zeggen.'.

### **Zoeken naar positieve uitzonderingen**

Uitgangspunt is het idee dat geen enkel probleem zich onophoudelijk (altijd en overal) voordoet. Er zijn altijd momenten waarop het probleem niet optreedt, waarop het doel wel is bereikt, waarop gedrag wel werkte. Deze uitzonderingen worden door de medewerker vaak over het hoofd gezien of

als triviaal afgedaan, omdat zijn aandacht uitgaat naar zijn probleem. Maar als een medewerker al een uitzondering heeft meegemaakt, waarom zou hij die dan niet proberen te herhalen totdat hij tevreden is over de manier waarop hij zijn doelen bereikt? Door vragen te stellen over de momenten waarop het probleem zich niet of in mindere mate voordoet, achterhaalt de coach de uitzonderingen die de medewerker als hulpbron voor (het volhouden van) de verandering kan gebruiken. Door te vragen naar de uitzonderingen toont de coach de medewerker dat hij het wél kan. Daardoor gaat de medewerker weer keuzemogelijkheden ervaren voor de manier waarop hij met een probleem omgaat. In een uitzondering is (het begin van) een oplossing aanwezig. Informeer uitvoerig naar details van de omstandigheden (wie, wat, waar, wanneer, hoe; geen waarom). Onderzoek vooral of de medewerker een eigen bijdrage aan de uitzondering leverde. Zo ja, dan vergroot dat de mogelijkheid van herhaling.

## Voorbeelden van zoeken naar uitzonderingen en nieuwe oplossingen

### **Zoeken naar uitzonderingen**

- Heb je al eens eerder met dit knelpunt/deze belemmering te maken gehad?
- Wat heb je geprobeerd om ermee om te gaan?
- Wat heeft wel eens geholpen?
- Hoe werkt dat precies?
- Hoe is je dat gelukt? Hoe deed je dat? Hoe heb je dat bereikt?
- Kun je dat nu weer doen?
- Is er een moment dat het knelpunt minder speelt/speelde?
- Wat is/was er toen anders. Wat deed jij, wat deden anderen?
- Kun je daar opnieuw gebruik van maken?
- Zijn er momenten geweest dat het knelpunt erger was dan nu?
- Hoe heb je het toen volgehouden?
- Wie helpt je als je problemen hebt?

### **Zoeken naar nieuwe oplossingen**

- Wat zou je kunnen doen in plaats van de oplossingen die niet werken?
- Wat heb je wel eens bedacht maar nog nooit geprobeerd?
- Wat is de eerste stap die je zou kunnen zetten?
- Wat adviseren anderen je te doen?
- Hoe houd je het vol?

### Hulpbronnen zoeken

Een goede toegang tot hulpbronnen (netwerk, ondersteunende sociale omgeving) kan helpen problemen te verslaan en gedrag vol te houden. Om die reden is het van belang dat de coach oog houdt voor de sterke kanten van de medewerker en de hulpbronnen die er zijn. Het gaat er om zo veel mogelijk zaken die de medewerker helpen zijn doel te bereiken, in kaart te brengen. De coach kan de medewerker helpen om deze te benoemen en te gebruiken. Door het netwerk van de werknemer te verstevigen kan hij gemakkelijker hulp inschakelen. De coach is natuurlijk zelf ook een hulpbron.

### Mislukkingen duiden als leermoment

Door uit te gaan van leerdoelen kan al worden voorkomen dat iemand het (nog) niet halen van doelen ziet als falen. Medewerkers kunnen eigenlijk niet falen op leergerichte doelen, waardoor zij beter met obstakels en tegenslagen kunnen omgaan, minder snel gedemotiveerd raken of opgeven. Obstakels, moeilijkheden en tegenslagen worden dan zelfs gezien als bruikbare leerinformatie. Een mislukking is dan niet definitief, maar een poging. Mislukkingen worden gezien als uitdagingen die aangeven dat de medewerker harder moet werken of andere strategieën moet toepassen. In het gesprek met de medewerker is het dan ook van belang te vragen wat hij heeft geleerd. Zo worden problemen uitdagingen, uitdagingen mogelijkheden en mogelijkheden oplossingen.

### Coping versterken

Coping is de manier waarop we omgaan met omstandigheden die aanpassing vereisen. Het is een vorm van stresshantering, van overleving. Wanneer andere strategieën om problemen op te lossen niet meer lijken te werken, kan de coach terugvallen op copingvragen. 'Copingvragen' vormen een bruikbaar hulpmiddel om op zoek te gaan naar wat de medewerker beweegt om het bijltje er niet helemaal bij neer te gooien. De coach accepteert de manier waarop de medewerker de dingen ziet en vraagt vervolgens hoe deze zich te midden van zulke zware omstandigheden toch staande weet te houden. De basisvorm van de copingvraag is: Hoe houd je het vol? Doordat de medewerker met enige hulp zijn copingvaardigheden ontdekt, groeit zijn zelfvertrouwen en vermogen om vol te houden.

Het effect van de copingvraag is dat ze mensen in moeilijke omstandigheden helpt nieuwe energie te vinden om hun problemen het hoofd te bieden. Hierdoor zien zij in dat ze nog wel iets voor elkaar krijgen en dat blijkbaar nog niet al hun energie weg is. Bovendien kan het beantwoorden van de copingvraag hen helpen duidelijk te krijgen wat hun de energie verschaft om door te gaan. Vervolgens wordt gezocht naar kleine stapjes waarmee zij morgen kunnen beginnen. Een variant op de copingvraag die ook bij heel passieve medewerkers effectief kan zijn, is het vragen van advies. Zo kan aan een medewerker die zich voor het contact afsluit en op vragen antwoordt met 'ik weet het niet', gevraagd worden: 'Kun je mij vertellen wat

ik moet doen om met jou in gesprek te komen?' Dit kan een verrassend effect hebben, omdat de medewerker in een andere positie wordt geplaatst. In plaats van de slachtofferrol wordt hem nu een adviserende rol toebedeeld. Dit geldt ook voor de vraag: 'Stel dat je een vriend hebt die een vergelijkbare situatie heeft meegemaakt. Wat zou je hem adviseren om de zaken beter te laten verlopen?'

## 6.4. De evaluatiefase

Uiteraard wordt er ook tijdens het coachingsproces geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Zijn de einddoelen uit het coachingsplan behaald? Wat is bereikt en wat nog niet? Kan de werknemer verder zonder coaching of blijft het belangrijk daarmee door te gaan of ten minste een vinger aan de pols te houden? Het zijn vragen die in de evaluatiefase een belangrijke rol spelen.

In het ideale geval zijn de coachingsdoelen behaald en is de werknemer in staat voortaan op eigen kracht op de gewenste manier te functioneren. Ook als er zich moeilijke situaties voordoen, heeft de werknemer strategieën om deze zelf of met hulp van derden te lijf te gaan.

Maar soms zijn de coachingsdoelen niet bereikt. Dan is het de vraag of de begiinsituatie te gunstig is ingeschat, of de leerbearheid er toch niet was, of de motivatie ontbrak of secundaire factoren te dominant waren. In de meeste gevallen zal dit tijdens een tussenevaluatie al zijn gebleken en zijn de coachingsdoelen en het coachingsplan al aangepast. Belangrijk is de medewerker zelf na te laten denken over het bijstellen van de doelen, zodat hij zelf de regie houdt.

In deze fase wordt het traject met de werknemer geëvalueerd. Hoe heeft hij het traject ervaren? Wat heeft hij geleerd? Welke aandachtspunten resteren nog? Het is belangrijk om als coach feedback te vragen op het eigen handelen.

## Geraadpleegde literatuur

- Atkinson, C. & Amesu, M., Using solution-focused approaches in motivational interviewing with young people, in: *Pastoral Care*, pp. 31-37, 2007
- Coenen, B., Een onderzoek naar de ontwikkeling van supervisie in Nederland. *Een illusie van voltooidheid*, Soest: Nelissen, 2003
- Coenen-Hanegraaf, M., e.a., *Begeleid Werken, theorie en methodiek van een individuele vraaggerichte benadering*, Utrecht: Jan van Arkel, 2000
- Coenen-Hanegraaf, M. & Valkenburg, B., *Begeleid werken, trajectontwikkeling op basis van een individuele, vraaggerichte benadering*, Utrecht: Jan van Arkel, 2012
- Deci, E.L. & Ryan, R.M., The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior in: *Psychological Inquiry*, 11, pp. 319-338, 2000
- Doorn, E. van, *Praktische gids over coachingsvaardigheden vanuit een Individuele Vraaggerichte Benadering, delen 1, 2 en 3*, SBCM: 2013
- Engel, A. (red.), *Het handboek voor coaching*, Haarlem: Life University, 2009
- Gallwey, W.T., *The Inner Game of Work*. New York: Random House, 2000
- Goijarts, F., *Motivatie 3.0, motiverend coachen van (ervaren) medewerkers*, Amsterdam: Oudstanding, 2012
- Horvath, A.O., Alliance in Common Factor Land: A view through the research in: *Research in Psychotherapy*, 14, pp. 121-135, 2011.
- Joosen, W. & Vaart, W. van der, *Oplossingsgerichte hulp- en dienstverlening, cirkels van empowerment*, Antwerpen: Garant, 2012
- Kessel, L. van, Coaching en supervisie. Werelden van verschil of verwantschap? *Tijdschrift voor coaching*, nr. 2, 70-73, 2008
- Lenette Rietveld & Karen van Rooijen-Mutsaers, *Wat werkt bij supervisie, intervisie en coaching*, NJI, 2012
- Menger, A. (e.a.), *Werken in gedwongen kader, Methodiek voor het forensisch sociaal werk*, Amsterdam: SWP, 2013
- Noordzij, G., *Motivating and counseling the unemployed*, Ridderkerk: Ridderprint, 2013
- Norcross, J.C., *Psychotherapy Relationships That Work: Evidence-Based Responsiveness*, New York: Oxford University Press, 2011
- Norcross, J. C. (red.), Evidence-based therapy relationships, in: *Psychotherapy*, 48, 2011
- PSW, *Rendementscoaching, methodiekbeschrijving*, 2009
- Spence, G.B., Oades, L.G., Coaching with self-determination in mind: Using theory to advance evidence-based coaching practice, in: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9, pp. 37 – 55, 2011
- Veen, M. van der & Goijarts, F., *Motiverende gespreksvoering voor sociaal-agogisch werk, coachen bij gedragsverandering*, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 2012
- Visser, C., *Progressiegericht werken*, Driebergen, JustIn-Time Books, 2013
- Vygotsky, L., Interaction between Learning and Development, In: *Mind in Society*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978
- Wesdorp, L.P. e.a., *Het heft in eigen hand. Handreiking sturen op zelfsturing*, Den Haag: RWI, 2010
- Wesdorp, L.P., *Werkwijzer groepsgewijs werken met klanten*, Utrecht: Divosa, 2012
- Yperen, van T. (red.), *55 vragen over effectiviteit, antwoorden voor de Jeugdzorg*, Utrecht: NJI, 2010

## Bijlage 1:

### Deelnemers Focusgroep Werkwijzer Coachen en Begeleiden

Mandy Blesing	Jobcoach Tomingroep
Arjan van der Borst	Projectleider SBCM (voorzitter)
Ron Brinkman	Jobcoach Feluagroep
Marcel van Drunen	Jobcoach IBN Arbeidsintegratie
Esther Goudriaan	Registerpsycholoog UW Re-integratie
Edwin Heinink	Werkcoach SWB
Kazimir Helfenrath	Docent Fontys Hogeschool, lid kenniskring lectoraat Duurzaam Werken (een SBCM-Fontys lectoraat).
Marion van Roy	Coach, trainer ATEAgroep
Peter van Vlaardingen	Coach WSD trajecten en detachering
Joke van der Wal	Coördinator opleidingen Landergroep
Peter Wesdorp	WhatWorks BV / Gilde Re-integratie

## Bijlage 2:

### Businesscase

In deze werkwijzer wordt gebruikgemaakt van verschillende bewezen effectieve inzichten rond gedragsverandering. Er is bijvoorbeeld sterk bewijs voor de effectiviteit van motiverende gespreksvoering en oplossingsgericht coachen in het op gang brengen van verandering. Een groot aantal onderzoeken toont aan dat mensen die deze vorm van ondersteuning ontvingen, een significant grotere gedragsverandering verwezenlijkten vergeleken met diegenen die geen ondersteuning op deze wijze ontvingen.

In Canada is een aantal van de hier gebruikte inzichten en gesprekstechnieken geïmplementeerd in een programma om mensen met een arbeidsbeperking naar werk te helpen. Een onderzoek met controlegroep geeft het volgende resultaat:

- 25% meer deelnemers nemen actief deel aan het programma
- 34% meer deelnemers vinden een eerste baan via het programma
- 48% meer deelnemers behouden hun baan langer dan zes maanden.

### Enkele bronnen:

Gingerich W.J., & Peterson, L.T., Effectiveness of Solution-Focused Brief Therapy, A Systematic Qualitative Review of Controlled Outcome Studies, in: *Research on Social Work Practice*, 23 pp. 266-283, 2013

Kim, S.J., Examining the Effectiveness of Solution-Focused Brief Therapy: A Meta-Analysis, In: *Research on social work*, 18 pp. 107-116, 2008

Lundahl, B.W., e.a., A Meta-Analysis of Motivational Interviewing: Twenty-Five Years of Empirical Studies, in: *Research on Social Work Practice*, 20, pp. 137-160, Sage, 2010

Martins, R.K. & McNeil, D.W., Review of Motivational Interviewing in promoting health behaviors, in: *Clinical Psychology Review*, 29, pp. 283-293 Elsevier, 2009

Muscat, A.C., Ready, set, go: the transtheoretical model of change and motivational interviewing for 'fringe' clients, in: *Journal of employment counseling*, 42, pp. 179-191, 2005

Stoltz, K.B., & Young, T.L., Applications of Motivational Interviewing in Career Counseling: Facilitating Career Transition, in: *Journal of Career Development*, 40, pp. 329-346, Sage, 2012

*Stages of Change Research Study: External Review 2010*, Proactive, 2010

## Bijlage 3:

### Basisbehoeften in de werkomgeving

Behalve in de coachingsrelatie speelt motivatie uiteraard ook een belangrijke rol op de werkplek binnen de arbeidsorganisatie. Werk speelt een belangrijke rol bij het vervullen van de drie basisbehoeften. Het bevordert de sociale contacten, verschaft ons een inkomen om zelf keuzen te kunnen maken en biedt de mogelijkheid om competenties toe te passen en te ontwikkelen en verhoogt daarmee onze eigen waarde (Jahoda). Het verlies van werk leidt tot allerlei negatieve gevolgen voor onze fysieke en psychische gezondheid (Wanberg 2012). Het is dus niet alleen zo dat mensen werken om hun brood te verdienen (manifeste functie). Zij doen dat ook om hun psychologische basisbehoeften te vervullen (latente functie).

Het bevorderen van de vervulling van de basisbehoeften uit de ZDT in het werkklimaat bij de werkgever zal de motivatie van de medewerker verhogen, met positieve gevolgen voor effectieve prestaties, werkverdoening, positieve werkhoudingen, welbevinden en daarmee voor duurzame plaatsing en optimale ontwikkeling. De begeeringsaspecten die in het kader van coaching zijn besproken (4.1.), gelden even goed voor de leidinggevenden en de directe collega's. Daarnaast kan in de werkomgeving op de volgende zaken aanvullend gelet worden. Het zijn onderwerpen die de coach kan meenemen in de coaching van leidinggevenden en collega's.

#### Bevorderen van autonomie in de werkomgeving

- Maak duidelijk wat er van iemand wordt verlangd en verwacht.
- Maak duidelijk wat de zin en de waarde van een taak of actie is in het licht van het belang van de organisatie, ook als het gaat om oninteressante of routinetaken.
- Geef medewerkers beslissingsruimte en zo mogelijk de bevoegdheid om naar eigen inzicht te handelen in het belang van de organisatie.
- Laat medewerkers zelf bepalen wie ze om hulp vragen.
- Stel resultaten voorop maar zorg ervoor dat de medewerker zelf iets te zeggen heeft over de manier waarop zijn werk gedaan wordt.
- Geef mensen verantwoordelijkheid en spreek hen daarop aan.
- Betrek medewerkers bij het doen van suggesties voor verbetering en het meedenken over oplossingen.
- Zorg ervoor dat het waarom van suggesties, verzoeken, beslissingen en doelstellingen goed wordt toegelicht en open wordt besproken.

#### Bevorderen van betrokkenheid in de werkomgeving

- Zoek naar manieren om medewerkers te kennen, te erkennen en te respecteren, ook en vooral wanneer het druk is.
- Zorg dat de begeleiding van de werknemer met toewijding wordt uitgevoerd.
- Zorg dat de medewerker aandacht krijgt.
- Zorg ervoor dat nieuwkomers zich thuis voelen in het team en de organisatie.
- Steun medewerkers wanneer ze een fout begaan.
- Stimuleer het ontwikkelen van en deelnemen aan sociale activiteiten en organiseer teambuildingsactiviteiten en informele momenten.
- Zorg ervoor dat ieder zijn mening kan uiten en dat ernaar wordt geluisterd.
- Zorg ervoor dat ieders eigenheid gerespecteerd wordt en dat men de tijd en het geduld heeft elkaar echt te leren kennen.
- Zorg voor een sfeer van samen werken en samen leren.
- Zorg dat de medewerker zich nuttig en blij voelt met de erkenning van zijn persoon en zijn vakmanschap.

#### Bevorderen van competentie in de werkomgeving

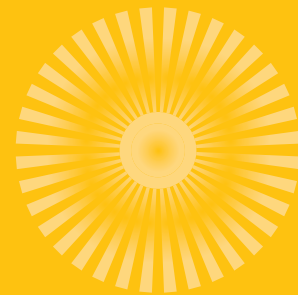
- Heb vertrouwen in wat de medewerker kan en uit positieve verwachtingen.
- Sluit aan bij wat een werknemer kan en geef hem soms begeleide uitdagingen die hem helpen zijn grenzen te verleggen.
- Laat de medewerker zijn sterke kanten, talenten en leerstijl ontdekken.
- Zorg voor leerkansen ook voor hen die trager leren.
- Maak het mogelijk om fouten te maken.
- Geef positieve feedback.
- Zeg vaker 'bedankt'.
- Maak dat het kader en de context van de taak duidelijk is.











## **Colofon**

SBCM is het A&O fonds voor de sociale werkvoorziening. Het fonds wordt bestuurd door de landelijke vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers in de sector. SBCM is het kennis- en expertisecentrum voor begeleiding en coaching, ontwikkeling en opleiding, gezond en veilig werken en arbeidsmarkt. Meer informatie over de projecten van SBCM vindt u op [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl).

## **Drukkerij:**

TBV (SW Vlaardingen)

SBCM

Postbus 556

2501 CN Den Haag

T: 070- 376 57 48

E: [info.sbcm@caop.nl](mailto:info.sbcm@caop.nl)

W: [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl)

