

PATRICK VERMEREN &
LAURIEN VERMEREN

COGNITIEVE GEDRAGS COACHING

*Praktische gids
voor ethische coaches*

ACADEMIA
PRESS

Inhoud

Voorwoord	9
1. De geschiedenis van (cognitieve) gedragstherapie en (cognitieve) gedragscoaching	13
De start	13
De fusie	16
De huidige stand	17
Cognitieve gedragscoaching (CGC) als klein broertje/zusje	19
2. Het verschil tussen coaching en therapie	31
Coaching en therapie: één pot nat of twee gescheiden werelden?	31
De verschillende fases van een coachingstraject	32
De grens tussen coaching en therapie	35
3. Waarom zijn de meeste coaches gevaarlijk 'onbewust onbekwaam'?	39
Twaalf dagen versus negen jaar opleiding	39
Waarom veel coaches zichzelf overschatten	41
Falen in het herkennen van 'comorbiditeit'	42
Wie mag je coachen?	43
Wanneer verwijst je door?	44
4. Van welke coachingvormen moet je echt wegblijven?	49
Het DiSC-model	53
Het enneagram	54
Equicoaching	56
Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)	58
MBTI en <i>Insights Discovery</i>	59
De manager-als-coach-aanpak	61
Neurolinguïstisch programmeren (NLP)	64
Transactionele analyse (TA)	66
Andere methoden om van weg te blijven	68
Vergelijking met cognitieve gedragscoaching	69

5. Wat is coachbaar en wat niet?	71
De storende 'competentie'-terminologie	73
Hoe onveranderbaar zijn intelligentie en persoonlijkheidstrekken?	77
Overerving versus erfelijke aanleg	79
Het misverstand rond de invloed van omgeving	84
Herziene 'formule'	90
Het effect van variatie	91
Het interagerende brein	91
Kan onze persoonlijkheid veranderen?	94
Wat betekent dit voor coaching op dit ogenblik?	107
Gedrag veranderen door kosten-batengewichten te wijzigen	109
Leren is je brein veranderen	112
6. Wat is het belang van emoties in ons gedrag?	117
De belangrijkste emoties in evolutionair perspectief	119
De vier 'stappen' van onprettige emoties	135
Hoe wijzigen mensen hun gedrag?	137
Hoe kan gedrag veranderen?	141
7. Wat moet je nog meer 'kennen'?	143
Thema's waar je absoluut voldoende van moet kennen	143
De impact van evolutionaire processen op de variatie tussen mensen	143
OCEAN of HEXACO	145
Kosten-batenanalyses (KBA's) en	
Welfare Trade-off Ratios (WTRs)	149
Conditioneringsprincipes	150
Angst is aangeboren én aangeleerd	159
De functie- en betekenisanalyse (FBA)	163
Het interpersoonlijk circumplex (IPC)	177
8. Van aanmeldingsprobleem naar coachingplan	181
Start	181
Analyse	187
Het opstellen van een coachingplan	191
Uitvoeren, opvolgen en evalueren van de aanpak	192

9. Het coachingprotocol voor angstgerelateerd gedrag	193
Doelzetting	196
Grondige bevraging en basismeting	198
Motivatiefase	200
De keuze tussen twee vormen van blootstelling	229
Huiswerkopdrachten	240
Concretiseren en toetsen van voorspellingen	241
Tussentijds evalueren	244
Terugvalpreventie en reageren op feedback uit de omgeving	245
Wat is het verschil met de aanpak binnen (cognitieve) gedragstherapie?	246
10. Het coachingprotocol bij dominant gedrag en agressieve communicatie	247
Het verschil tussen proactieve en reactieve agressie	249
Strategisch aansluiten en... de bocht inzetten	256
Normaliseren	260
Doelzetting	263
Basismeting	264
Functie- en betekenisanalyse (FBA)	267
(Cognitieve) motivatietechnieken	269
Blootstelling (altijd)	284
Communicatietraining	284
Reputatieherstel en temperen van verwachtingen (altijd)	286
Terugvalpreventie (altijd)	292
Wat is het verschil met de aanpak binnen cognitieve gedragstherapie?	295
Twee mythes over de behandeling van boosheid	296
11. Andere nuttige kapstokken	297
Psycho-educatievaria	297
Fluctuerende motivatie en het 'ruggenwervelmodel'	302
Motivatie als een proces	308
Hoe pak je vaardigheidscoaching aan?	327
Hoe houd je een intakegesprek als de opdrachtgever niet de coachee is?	334
Hoe doe je mee aan een debriefing indien verplicht door de opdrachtgever?	336

12. Sammiere voorbeelden uit de coachingpraktijk	339
‘Ik ben niet creatief!’	339
‘Hoe krijg ik meer gedaan van mijn team als nieuwe leidinggevende?’	343
Een leidinggevende met potentieel ontwikkelen	345
Coaching na een zware aanvaring met een nieuwe leidinggevende	353
Coaching na negatief assessmentcenter	355
Verbale agressie als gevolg van angstig perfectionisme	356
Angst bij het geven van presentaties	357
De overwerkte leidinggevende	357
Omscholing tot commercieel reflexmatig gedrag	358
Wie zijn wij?	361
Bijlagen	363
Bijlage 1. Registreren van automatische gedachten en experimenten	363
Bijlage 2. Ingevulde voorbereiding automatische gedachten en experimenten	364
Bijlage 3. Opvolging na experimenten	365
Bijlage 4. Checklist mogelijke negatieve gevolgen van emoties verwant aan angst	366
Bijlage 5. Mogelijke negatieve gevolgen agressief gedrag en emoties verwant aan boosheid	367
Bijlage 6. Aandachtsverleggende technieken	369
Bijlage 7. Voorbeeld van een bevraging aan de hand van het ruggenwervelmodel	376
Bijlage 8. Voorbeeld kosten-batenanalyse	379
Bijlage 9. Prestatienormtabel voor coaching	380
Overzicht figuren en tabellen	386
Bibliografie	389
Eindnoten	390

Voorwoord

Dit boek kent **meerdere aanleidingen**. In de voorbije jaren hebben tal van artsen en erkende psychologen hun bezorgdheid geuit over het grote aantal mensen dat zich coach noemt. Dat vormt meteen de belangrijkste motivatie voor dit boek. Het beroep van coach is immers niet beschermd, waardoor vrijwel iedereen zich als dusdanig in de markt kan zetten. Hetzelfde geldt helaas voor de titel van (psycho)therapeut, die ook door mensen zonder diploma mag worden gebruikt.

De wildgroei aan coaches gaat bovendien vaak gepaard met het gebruik en de verspreiding van pseudowetenschappelijke modellen. Bij sommige coaches gebeurt dat bewust, omdat zulke populaire theorieën een eenvoudige manier zijn om (veel) geld te verdienen. Bij een groot aantal goedbedoelende coaches is er echter sprake van onwetendheid: zij betreden, zonder het zelf te beseffen, een terrein waarover ze onvoldoende kennis hebben. Daardoor overschrijden ze soms de grens naar de medische gezondheidszorg, wat niet alleen riskant is, maar in België ook onwettig. In Nederland ligt dit ietwat anders.

Een tweede aanleiding was het ontbreken van een degelijk handboek dat zich expliciet richt op de coachingpraktijk — althans voor wie, net als wij, kritisch staat tegenover modellen zoals de manager-als-coach of het GROW-model. Een derde motivatie vloeit voort uit Patricks ervaring in coachingopleidingen voor zowel beginnende als meer ervaren coaches. Daarbij maakte hij vaak gebruik van meerdere wetenschappelijke handboeken (zie ook de extra leestips in dit boek), wat het voor deelnemers moeilijk maakte om het overzicht te bewaren.

Hoewel Patrick meer dan vijftien jaar inhoudsverantwoordelijke was en de ‘luxe’ had om jaarlijks zo’n tachtig dagen aan het lezen van wetenschappelijke artikels te besteden, bood de studie van zijn dochters — arbeids- en klinische psychologie — een bijzondere kans. Samen met Laurien, klinisch psychologe, kon hij een boek schrijven dat de meest recente inzichten bundelt en tegelijk een duidelijke afbakening maakt tussen coaching en therapie.

Het doel van dit boek is coaches te voorzien van zowel een stevige theoretische basis als concrete praktische handvatten. De theorie richt zich op de kern van wie we zijn en waarom we ons gedragen zoals we doen. Die kennis is essentieel, omdat coaching vaak ook psycho-educatie inhoudt: ze helpt coachees zichzelf en anderen beter te begrijpen en verhoogt hun motivatie. De praktische component bestaat uit protocollen, invuldocumenten en voorbeeldgesprekken.

Achteraan in het boek gaan we uitgebreider in op wie we zijn. Hier beperken we ons tot onze rol: het bundelen van onze kennis en praktijkervaring en die op een zo volledig mogelijke, maar tegelijk toegankelijke manier neerschrijven. We hopen oprecht dat we daarin geslaagd zijn.

Patrick & Laurien

3.

Waarom zijn de meeste coaches gevaarlijk ‘onbewust onbekwaam’?

Twaalf dagen versus negen jaar opleiding

Een eerste bezwaar formuleerden we al in het vorige hoofdstuk. Te veel coaches maken onvoldoende het onderscheid tussen coaching en therapie. Een tweede bezwaar betreft de duur van de opleiding. Voor coaches is die meestal erg kort, soms slechts enkele dagen. De Koning Boudewijnstichting publiceerde in het verleden bijvoorbeeld de *Gids Therapeutische Opleidingen* en daarin stond ook een ‘vierjarige opleiding tot coach of counselor’. Er moest echter jaarlijks maar 25 uur echt les gevolgd worden, wat neerkomt op twaalf dagen. Als we al de opdrachten in de gids optellen, zoals bijvoorbeeld het schrijven van een scriptie en een verslag over de persoonlijke ontwikkeling, dan komen we op een totaal van 100 dagen uit. Helaas bleek die opleiding allesbehalve wetenschappelijk verantwoord: er dienden boeken te worden gelezen over NLP, maar ook over psychoanalyse en transactionele analyse (zie hierover hoofdstuk 4).

Maar ook een opleiding van twaalf dagen zoals Patrick die lang gaf, met de wetenschappelijk onderbouwde technieken uit CGC en met veel leesopdrachten en huiswerk, is niet opgewassen tegen een fulltime opleiding van vijf jaar tot klinisch psycholoog, aangevuld met vier jaar gedragstherapie. In België is die opleiding gedragstherapie deeltijds op een aantal vrijdagen en weekends gespreid over een jaar, met jaarlijks een proef (een ‘paper’ schrijven). Het geheel staat op 60 universitaire studiepunten, wat overeenkomt met een fulltime jaarstudie volgens het Europese Bologna-systeem. Een volledige master (dus bachelor + master) bedraagt in België 300 studiepunten (vijf jaar x 60 studiepunten). Zonder een degelijke training na de

vijfjarige masteropleiding is succes door psychotherapie zeker niet evident, zoals blijkt uit de argumenten van onder meer Dan Stein, Pim Cuijpers en collega's uit 2022.

Michelle Craske, een belangrijke onderzoeker naar de effecten van CGT, ziet een aantal redenen voor het relatief vaak mislukken van therapie, waaronder een gebrek aan degelijke training van klinisch psychologen, te weinig rekening houden met een aanpak 'op maat' van de patiënt (wat vaak leidt tot drop-out – het stoppen met de therapie) en therapeuten die frequent afwijken van wetenschappelijk onderbouwde richtlijnen. Zij pleit voor een persoonlijkere aanpak van de cliënten, onder meer op basis van biologische verschillen, mechanische interventies en technologische hulpmiddelen. Op haar voorstellen voor mechanische interventies, zoals *inhibitory learning*, komen we terug in hoofdstuk 9. Met technische hulpmiddelen bedoelt ze onder meer digitale screening die snel en nauwkeurig symptomen meet en de behandeling kan sturen. Ze beschrijft ook algoritmen die op basis van data, zoals symptoomernst, persoonlijkheid of sociaal functioneren, voorspellen welke behandelingsvorm het best past bij de cliënt. Daarnaast suggereert ze de inzet van digitale CGT, waarbij hulpverleners stapsgewijs door het proces worden geleid (zodat afwijken van de wetenschappelijk onderbouwde aanpak niet meer mogelijk is), gebruik van elektronische apparaten, zoals smartphones, en een automatische aanpassing van het behandelplan zodra dit niet aanslaat of iemand dreigt uit te vallen.

Ook specialisatie is van belang, want het is onmogelijk goed te zijn in elk behandelprotocol. Net zoals huisartsen heel specifieke problemen niet kunnen oplossen en patiënten moeten doorverwijzen naar artsen-specialisten, dienen ook CGT-therapeuten zich te specialiseren en, waar nodig, door te verwijzen. Enkel zo kunnen ze wetenschappelijk onderbouwde expertise verwerven en blijven bijsturen. Tot zulke inspanning en expertiseopbouw lijken veel coaches niet bereid. Kijk maar naar het aanbod dat de diverse lifecoaches doen: zij pretenderen vaak haast alles te kunnen oplossen.

Vanwege dit belang van specialisatie in combinatie met de noodzaak om je eigen competentiegrenzen te (h)erkennen, beperkte Patrick zijn coachingopleiding tot twee belangrijke protocollen: het protocol om te coachen op 'normale' vormen van angst en dominant gedrag, zoals autoritair leiderschap of agressieve communicatie, aangevuld met een aantal kleinere aanpakken die zich leenden tot kosten-batenana-

lyses. Die eerste twee onderwerpen veroorzaken immers de meeste problemen in bedrijven. Hij hamerde ook altijd op het belang om zich niet op het domein van de geestelijke gezondheid te begeven. Het is belangrijk om dit aan potentiële coaches te duiden: een 'certificaat' van een coachingopleiding is natuurlijk geen diploma, en zou een coach ook een vals gevoel van kennis of competentie kunnen geven. Dit gevaar is niet ondenkbaar, zoals deze twee psychologische fenomenen laten zien.

Waarom veel coaches zichzelf overschatten

Het **dunning-krugereffect** is een cognitieve bias waarbij mensen met een lager vaardigheidsniveau hun eigen competentie overschatten, terwijl mensen met hogere vaardigheden vaak geneigd zijn hun eigen capaciteiten te onderschatten. Het effect is genoemd naar de onderzoekers David Dunning en Justin Kruger, die in 1999 een invloedrijk artikel publiceerden in het *Journal of Personality and Social Psychology*. Zij toonden aan dat mensen met een beperkte kennis of vaardigheid in een bepaald domein vaak niet in staat zijn om hun eigen tekortkomingen te herkennen. Hun bevindingen zijn bevestigd in meerdere studies. Het fenomeen is een belangrijk voorbeeld binnen de cognitieve psychologie en wordt vaak aangehaald om te verklaren waarom sommige mensen geneigd zijn te denken dat zij beter presteren dan gemiddeld, zelfs als objectieve metingen dit niet ondersteunen. Zo denkt ook 84% van de mensen dat ze tot de 20% best presterenden behoren of rekent het gros van de mannelijke autobestuurders zich tot de 'beter dan gemiddelde chauffeur'.

Een gelijkaardig fenomeen werd op 9 oktober 2024 in *PLOS ONE* gepubliceerd onder de titel 'The Illusion of Information Adequacy'. Deze studie stelde vast dat mensen vaak te snel denken dat ze over voldoende informatie beschikken om een beslissing te nemen, zelfs als ze slechts een deel van de relevante informatie hebben. Hunter Gehlbach, Carly Robinson en Angus Fletcher toonden aan dat wanneer mensen slechts één kant van een verhaal te zien krijgen, bijvoorbeeld alleen argumenten voor of tegen een bepaalde keuze, ze toch de neiging hebben om met een hoge mate van vertrouwen een beslissing te nemen. De studie toonde aan dat deze groep deelnemers niet alleen overtuigd was van hun eigen beslissing, maar ook aannam dat de meeste anderen dezelfde keuze zouden maken, ondanks het feit dat ze niet over alle feiten beschikten. Later, toen de ontbrekende informatie werd aange-

boden, waren veel deelnemers bereid om hun oorspronkelijke standpunt bij te stellen. De onderzoekers koppelen dit fenomeen aan naïef realisme: mensen gaan er automatisch van uit dat hun beperkte informatie volledig is. De onderzoekers stellen dat de *illusion of information adequacy* toegevoegd mag worden aan het lijstje van menselijke psychologische biases.

Dit brengt ons bij de titel van dit hoofdstuk, waarbij we verwijzen naar de klassieke boutade dat mensen bij het verwerven van nieuwe competenties vier fasen doorlopen:

- onbewust onbekwaam: waarbij men zelfs niet beseft hoe weinig men weet;
- bewust onbekwaam: waarbij mensen zich realiseren dat ze nog heel wat kennis en vaardigheden missen;
- bewust bekwaam: waarbij mensen proberen zich bewust te bekwamen door te leren en te oefenen;
- onbewust bekwaam: waarbij men zo veel expertise en impliciete kennis ('intuïtie') heeft opgebouwd dat men als een echte expert handelt.

Falen in het herkennen van 'comorbiditeit'

'Comorbiditeit' betekent dat iemand tegelijkertijd lijdt aan meerdere aandoeningen die elkaar kunnen beïnvloeden. Dit kan leiden tot een complex klinisch beeld en een verhoogd risico op misdiagnose, zeker wanneer een coach zonder medische of psychologische achtergrond de symptomen niet opmerkt of verkeerd interpreteert. In de gezondheidszorg is het van cruciaal belang om overlappende symptomen en interacties tussen verschillende aandoeningen te herkennen, omdat dit van invloed is op de diagnose, behandeling en prognose.

Een belangrijk voorbeeld is de overlap tussen depressie en angststoornissen. Vaak treden deze aandoeningen gelijktijdig op en versterken ze elkaar, wat leidt tot complexere symptomen dan wanneer één enkele aandoening aanwezig is. Een ander voorbeeld is ADHD, dat vaak samen voorkomt met gedragsproblemen, zoals een oppositioneel-opstandige stoornis of zelfs angst- en stemmingsstoornissen. Daarnaast komen lichamelijke en psychische aandoeningen soms samen voor. Zo kan diabetes bijvoorbeeld gepaard gaan met depressieve klachten, wat weer invloed heeft op de therapietrouw en het verloop van de ziekte.

Het niet herkennen van comorbiditeit kan leiden tot inadequate interventies, omdat behandelingen die gericht zijn op slechts één aandoening mogelijk niet effectief zijn wanneer er meerdere aandoeningen aanwezig zijn. Coaches zonder de juiste medische of psychologische achtergrond lopen het risico om symptomen verkeerd te interpreteren of belangrijke signalen te missen, wat ernstige consequenties kan hebben voor het welzijn van hun cliënten. In een aantal gevallen kunnen de klachten zelfs gevaarlijk toenemen.

Een ander risico van het niet herkennen van comorbiditeit is dat de cliënt zich niet geholpen voelt en geen vertrouwen meer heeft in begeleiding of het geloof in een oplossing voor diens probleem verliest. Daardoor zou de cliënt zich mogelijk kunnen onthouden van het volgen van therapie of het consulteren van een medische professional, zoals een psychiater. Immers, zo kan de cliënt redeneren, als deze zogenaamde professional mij niet kan helpen, waarom zou iemand anders dat dan wel kunnen? Kortom, bij de minste twijfel moet je als ethische coach doorverwijzen.

Wie mag je coachen?

Globaal gezien kun je mensen zeker coachen in het verwerven van nieuwe vaardigheden. Zo zullen nieuwe leidinggevers een aantal niet-natuurlijke vaardigheden moeten aanleren, zoals vergaderingen leiden, presentaties geven, aanwervingsgesprekken voeren... Hierbij gaat het vaak over communicatieve vaardigheden en -technieken of gespreksstructuren.

Daarnaast heeft iedereen wel voor een of andere situatie angst. Iemand kan bijvoorbeeld angst ervaren vlak voor of tijdens een belangrijke presentatie of een stressvolle gebeurtenis, zoals een examen. Na afloop neemt de angst vaak af. Ook bij het verwerven van nieuwe vaardigheden ervaren mensen vaak (faal)angst. Dat is een normaal fenomeen en maakt ons in een gezonde dosis ook alert en scherp. We noemen dit **toestandsangst** of **'state anxiety'**, omdat er geen sprake is van trekangst of dispositieangst (**'trait anxiety'**), waarbij er persoonlijkheidsstreken zijn die samen duiden op een algemeen hoog niveau van angstigheid.

5.

Wat is coachbaar en wat niet?

Wat is het praktische nut van dit hoofdstuk?

Als coach kom je heel wat mythes tegen, zowel mythes verspreid door collega's als misvattingen die in het hoofd van de coachee spelen. De informatie in dit hoofdstuk zal je vooral gebruiken als eigen achtergrondkennis. Nu en dan kun je ze ook gepast en op het niveau van je coachee gebruiken bij psycho-educatie.

Wat zijn de belangrijkste inzichten?

- Te veel zelfhulpboeken en (life)coaches beloven mensen dat veranderen mogelijk is. Eigenlijk geeft dit de boodschap dat je nu niet goed genoeg bent, maar is dit wel echt in het belang van de coachee? Wanneer mensen mislukken in hun doel om te veranderen of gelukkiger te worden, gaan ze juist nog meer piekeren over deze mislukking en velen gaan zichzelf ook beschouwen als een verliezer of een hopeloos geval.
- Er heerst ook heel wat verwarring door termen als 'competenties' die onoordeelkundig en onwetenschappelijk worden ingezet. Vaak gaat het over persoonlijkheidstrekken die niet (of moeilijk?) te veranderen zijn.
- Vaak wijten coachees hun problemen aan hun opvoeding en verwijten ze hun ouders. Ook coaches en sommige therapeuten vallen weleens voor deze misvatting. We leggen in dit hoofdstuk uitgebreid uit wat het relatieve aandeel van genen, willekeurige ontwikkelingsprocessen en omgevingsfactoren is.
- Voor een aantal coachees kan het een opluchting zijn om te vernemen dat zij (noch hun ouders) 'schuld' treffen aan hun eigen persoonlijkheidstrekken. De genetische combinatie van de chromosomen van hun ouders, willekeurige ontwikkelingsprocessen in het brein en invloeden van niet-gedeelde

omgevingsfactoren hebben in grote mate bepaald wie ze zijn en wat ze hebben geleerd.

- Anderzijds zijn er ook mensen die té fatalistisch zijn en die ons gedrag als ‘gedetermineerd’ zien. Dit klopt niet, want we zijn ‘ontworpen’ door evolutionaire processen om vaak (maar niet altijd) flexibel te zijn. We maken voor heel wat situaties complexe inschattingen met kosten en baten. Persoonlijkheid is stabiel, maar dat betekent dus niet dat ons gedrag in elke situatie hetzelfde zal zijn (gedetermineerd). Persoonlijkheid is iets minder stabiel tijdens de kindertijd, wordt stabiel tijdens de tienerjaren, en piekt op het vlak van stabiliteit vanaf de leeftijd van ongeveer 30 jaar.
- De grotendeels aangeboren verschillen in persoonlijkheid tussen mensen leiden tot andere kosten-batenevaluaties van situaties. Iemand met een grotere angstige aanleg zal bijvoorbeeld in zijn berekeningen van kosten en baten een veel groter gewicht geven aan de potentiële kosten (de voorspelde negatieve gevolgen).
- Ons gedrag is dus het resultaat van een complexe berekening van kosten en baten en de situatie waarin we het gedrag stellen. Zowel aanleg als onze leer- geschiedenis speelt hierbij een rol. Helaas zal iemand met bijvoorbeeld een aanleg om snel angstig te zijn ook meer vermijddrag aanleren.
- Er zijn grosso modo twee manieren om mensen te helpen: (1) mensen helpen hun onrealistische verwachtingen bij te stellen en (2) mensen helpen andere ervaringen op te doen en dus te leren, waardoor ze ander gedrag leren stellen dat productiever is.
- In het tweede geval kunnen mensen door te experimenteren onder begeleiding van een gekwalificeerde coach of therapeut andere ervaringen opdoen en bijleren. Bijleren gaat gepaard met het ‘herbedraden’ van de hersenen, het creëren van nieuwe neurale paden naast de bestaande. Neurale herhaling – het steeds activeren van dezelfde hersencircuits – versterkt deze nieuwe paden tot op het moment dat ze minder bewuste energie vergen. Gemiddeld twee à drie maanden oefenen en experimenteren kunnen reeds een groot verschil maken. Van CGT zijn de effecten in het brein onder meer in onderzoeken met behulp van fMRI- en PET-scans aangetoond.
- Persoonlijkheidstrekken proberen te wijzigen is wellicht een onbegonnen zaak. Alleszins is het geen terrein voor coaches om zich op te begeven.
- Mensen, zoals Nathan Hudson, die het tegendeel beweren, leverden tot nu toe (tien jaar) allesbehalve overtuigende bewijzen. Nu en dan worden effec-

ten in de goede richting waargenomen, maar meestal is de geobserveerde periode veel te kort en lijden de studies aan andere methodologische tekorten, zoals het gebruik van verkorte en dus minder betrouwbare vragenlijsten, die bovendien vaak zelfbevragingen zijn. Soms worden effecten in de omgekeerde (ongewenste) richting waargenomen. Het grootste probleem is echter dat hun beweringen in tegenspraak zijn met bevindingen uit de gedragsgenetica en onderzoek naar de ontwikkeling van het brein. Hoe je door tijdelijk je gedrag aan te passen een blijvende invloed op je neurale processen zou hebben, wordt sterk betwijfeld.

- Bepaalde gedragingen en gewoontes die ongewenst zijn door de coachee of diens werkomgeving wijzigen met goede coaching of therapie, kan zeker voor angstgerelateerd gedrag en gedrag gerelateerd aan dominantie en boosheid. Motivatie en volharding zijn ook erg belangrijk en dat is voor sommige mensen een uitdaging op zich.
- Het is gemakkelijker om verder te bouwen op aanleg en sterktes. De scherpe kantjes van iemands gedrag afvijlen is ook een eerbare en vaak haalbare doelstelling.

Hierna gaan we uitgebreid in op deze zaken en we raden coaches aan om zich hierin te verdiepen en bijkomende wetenschappelijke literatuur te lezen.

De storende ‘competentie’-terminologie

Binnen het vakgebied van de human resources wordt er vaak verwezen naar competenties en competentieontwikkeling. David McClelland lanceerde deze term voor het eerst in 1973, toen hij ervoor pleitte om meer te testen op competentie in plaats van intelligentie. Meestal wordt een competentie gedefinieerd als een vaardigheid of bekwaamheid. De term werd door de jaren heen steeds meer gebruikt.

Het bezwaar dat we hiertegen hebben, is dat heel wat van die competenties eigenlijk persoonlijkheidstrekken zijn. Zo geven ook proponenten van het competentiedenken, zoals Richard Boyatzis, toe dat een deel van wat als ‘competentie’ wordt gepresenteerd eigenlijk persoonlijkheidskenmerken betreft. Robert Hogan en Tomas Chamorro-Premuzic, beiden zowel actief in het academisch milieu als in het com-

men: slechts één maand. De effecten waren verdwenen wanneer ze na drie en zes maanden gemeten werden. Zij troostten zichzelf met de gedachte dat, hoewel de veranderingen statistisch niet significant waren, er een 'trend in de verwachte richting' (p. 11) werd waargenomen. De afwezigheid van langetermijneffecten is in tegenspraak met de fundamentele bewering van PP dat effecten langdurig zouden zijn. Bovendien verminderde geen van beide interventies de depressie. Het spreekt voor zich dat deze onderzoekers ook de problemen met zelfrapportage-instrumenten voor zulke complexe begrippen als 'geluk' niet erkenden. Je kunt alleen maar concluderen dat deze studie geen bewijs leverde voor het nut van PP-interventies. Ook Iris Mauss en collega's hadden in 2011 experimenteel aangetoond dat het nastreven van geluk mensen teleurstellingen kan bezorgen. Verschillende klinische onderzoeksstudies hebben zelfs gesuggereerd dat hoe meer mensen gedragsmatige inspanning leveren om geluk na te streven, of hoe meer zij waarde hechten aan het bereiken van geluk, des te meer dit een **risicofactor vormt voor een (ernstige) depressieve stoornis** (bv. Mauss et al., 2012; Ford et al., 2014; Thompson et al., 2016). Er is ook een oorzakelijk verband aangetoond in experimenteel onderzoek door Lucy McGuirk, Peter Kuppens en collega's in 2018: het overmatig benadrukken van geluk leidt tot het blijven piekeren over mislukkingen.

Gedrag veranderen door kosten-batengewichten te wijzigen

Wie we uiteindelijk zijn geworden op basis van onze genen, de ontwikkelingsprocessen van ons brein *in utero* en de ervaringen die we opdeden, beperkt ons niet helemaal. Onze aanleg, zoals ons niveau van intelligentie, en onze persoonlijkheidstrekken, zoals HEXACO, maken wel dat we een bepaalde manier van denken, voelen en uiteindelijk gedragingen zullen hebben in meerdere situaties en door de tijd heen, zoals Michael Ashton en Kibeom Lee aangeven. Deze tendens volgen kost ons de minste moeite. Maar het betekent ook dat we niet dwangmatig op een stereotiepe manier *moeten* reageren. We hebben keuzes en kunnen leren. Sommige gewoontes zullen moeilijk te vervangen zijn door nieuwe gewoontes en zullen dus heel wat motivatie en volharding vergen. We leren uit eerder opgedane ervaringen, we passen ons aan nieuwe omgevingen aan, we vertalen bepaalde gedragingen in gewoontes die passen bij de omgeving (opdat ze ons minder energie zouden kosten). Die aanpassingen leunen nog steeds aan bij onze persoonlijkheidstrekken, maar ze zijn

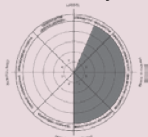
toch in grote mate gepast voor de context of situatie. Dit geeft aan dat we onze ‘geest’ (*mind*) het best beschouwen als een proces dat mogelijk wordt gemaakt door het orgaan dat we ‘brein’ noemen. Dit proces houdt nooit op, ons brein is altijd actief, zelfs tijdens onze slaap.

Hoe wij scoren op het vlak van intelligentie en persoonlijkheidstrekken, zal bepalen hoe wij situaties evalueren door middel van kosten-batenanalyses. Onze biologische aanleg zal er echter voor zorgen dat we verschillende gewichten geven aan bepaalde kosten en baten. Enkele voorbeelden zullen dit duidelijk maken.

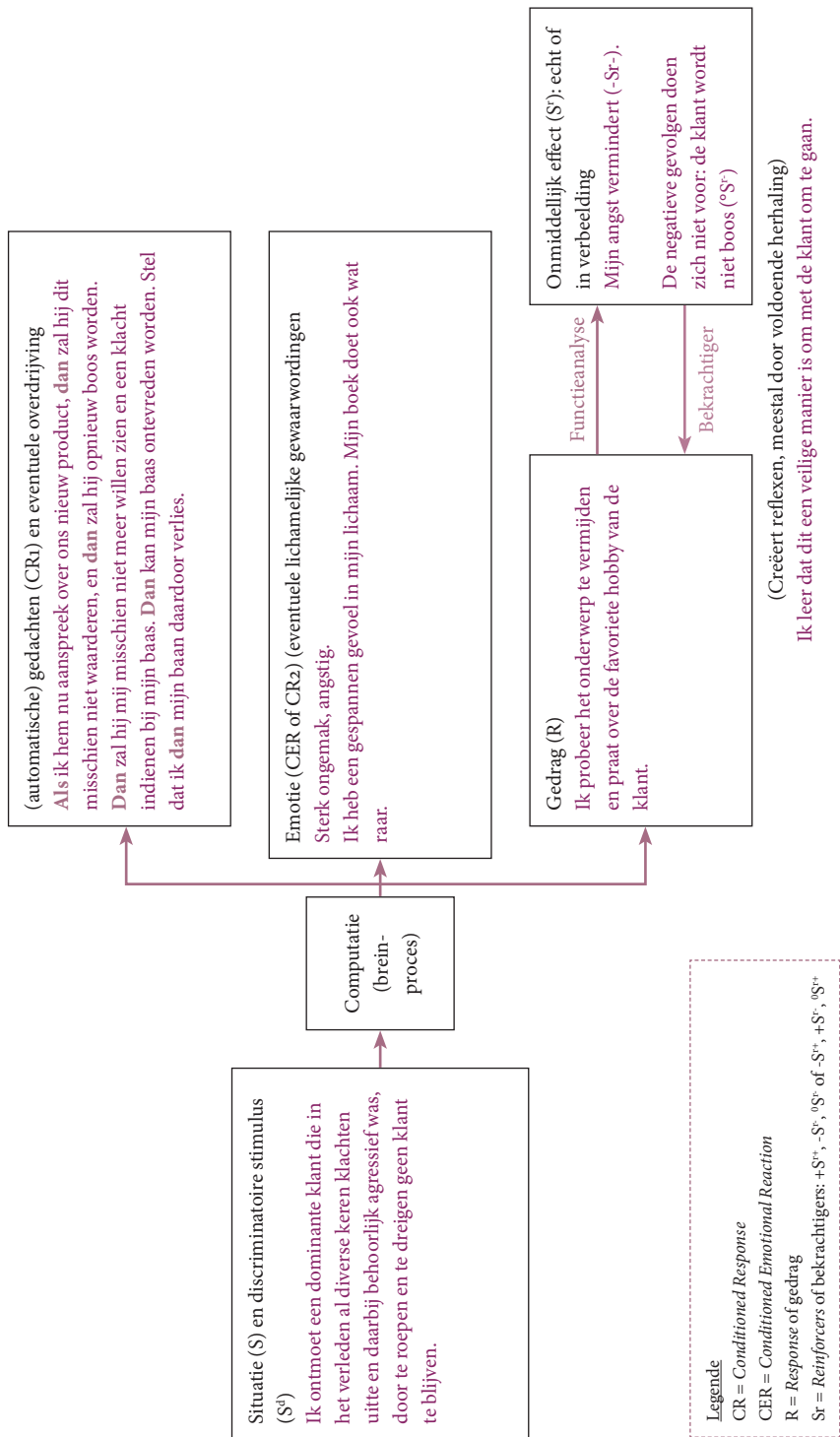
Angst werkt op dezelfde manier voor iedereen. Angst voelen we wanneer bepaalde bringebieden een gepercipieerd gevaar signaleren. Je gaat vervolgens proberen het gevaar onder controle te krijgen, bijvoorbeeld door te verstijven (je stil houden), te vermijden (vooraf) of te vluchten van het gevaar (tijdens de gevaarlijke situatie). Als dit niet lukt, moet je misschien een vechtrespons vertonen. Stel dat iemand een vrij angstige aanleg heeft (*trait anxiety*). Dit betekent dat deze persoon door genetische aanleg en ontwikkelingsprocessen in zijn brein meer gewicht zal toekennen aan zaken die hij als risico zal bezien. De kans dat deze persoon deze situatie zal gaan vermijden, wordt dus veel groter. Wie daarentegen erg weinig angst voelt door diens biologische aanleg, zal de neiging hebben om zeer weinig gewicht te geven aan risico's. Deze persoon kan zelfs stevig risicogedrag gaan vertonen. In beide gevallen kan de aanleg leiden tot een andere leergeschiedenis. Vaak wordt de aanleg versterkt, omdat mensen de neiging hebben hun aanleg te volgen en daardoor leerervaringen op te doen in het verlengde van deze aanleg, zoals we al eerder uitlegden.

Ook boosheid werkt voor iedereen op dezelfde manier, ook al verschillen we op het vlak van waarom, hoe snel en hoe hevig we boos worden. Het is een emotie die alle mensen bezitten (geërfd) en die dus biologisch geprogrammeerd is. Meestal draait boosheid rond de perceptie van een onrecht. Daardoor zullen we niet alleen laten zien aan anderen dat we boos zijn via gelaatsexpressies, stemverheffing en heftige gebaren, maar zullen we deze persoon ook willen aanzetten om het onrecht te herstellen, te beginnen met excuses. Maar we kunnen ook agressieve communicatie of lichaamstaal gebruiken om dit kracht bij te zetten, bijvoorbeeld met de hand op tafel slaan. Sommige mensen kennen vanuit hun biologische aanleg meer gewicht toe aan gepercipieerd onrecht en/of hebben het gevoel dat ze hun reputatie zeer sterk moeten verdedigen. Zij gaan meer dan anderen agressieve communicatie,

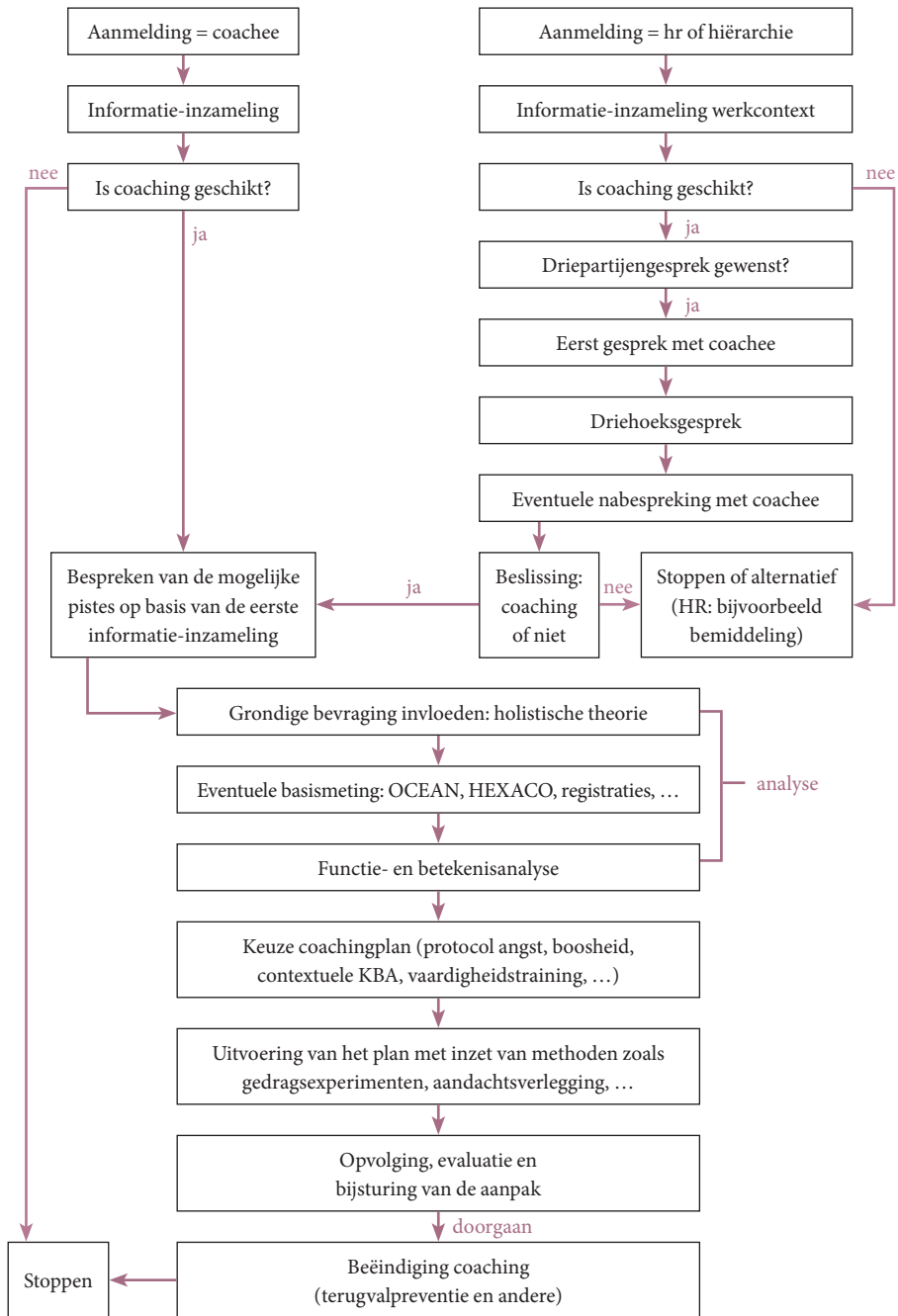
Tabel 4. Samenhang emoties, gedachten en gedrag (schema) bij angst.

Emotie (gradatie)	Automatische gedachten	Typische gedragstendensen	Fysiologische gevolgen bij de meest intense emoties
Doodsangst Paniek Afgrijzen Ontzetting Angst Schrik Vrees Ongerust Spanning Nervositeit Ongemak Bezorgdheid Onzekerheid	Het voorspellen van negatieve gevolgen: Als..., dan zal... Bijvoorbeeld: 'Als ik die hond wil aaien, zal hij mijn hand bijten' 'Als ik dat zeg, gaan ze dat belachelijk vinden' Overdrijving: soms wordt een hele als... dan... en als... dan...-ketting gemaakt. Soms wordt ook een rampscenario uitgedacht.	Gedragingen om het gevaar te voorkomen of er zich tegen te beschermen. Vooraf: Passief vermijden.¹¹  Actief vermijden (bijvoorbeeld liegen om eraan te ontsnappen). Tijdens: Verstijven  Actief vermijden  Vluchten  Vechten 	Rood aanlopen, zweten (voorhoofd, bovenlip, handen, oksels), bibberen, droge mond. Energiemanagement: adrenaline naar het bloed, bloed van ingewanden naar spieren, versnelde ademhaling, verhoogde hartslag en bloeddruk.

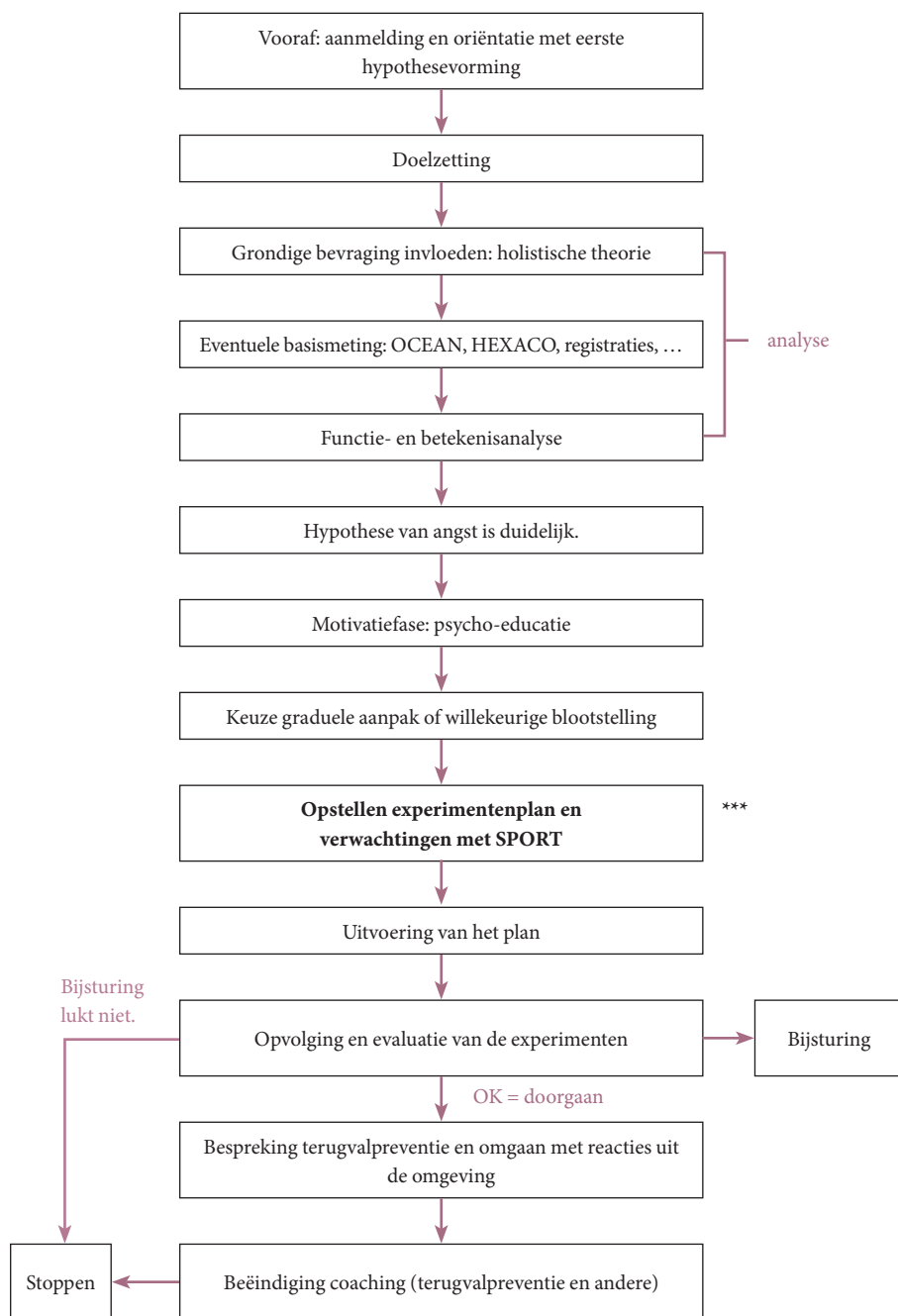
Betekenisanalyse: welke betekenis geef je hieraan?



Figuur 7. Functie- en betekenisanalyse: voorbeeld van angst.



Figuur 13. Schema van aanmelding tot afronding.



Figuur 14. Schematisch overzicht van het coachingprotocol voor angstgerelateerd gedrag.

geval mag een coach gerust wat aandringen. Wanneer de situaties dit toelaten, ga je in het begin samen met de coachee de experimenten aan. Veel coachees gaan immers toegeven aan hun angst en stellen het experimenteren uit of zelfs helemaal af. Er is dan ook een risico dat ze uit schuldgevoel tegenover jou als coach de coaching afbreken.

Concretiseren en toetsen van voorspellingen

De coachee test een angstige voorspelling in de praktijk uit door middel van experimenten of blootstelling. Voor beide aanpakken is het kernidee te experimenteren om te zien of de verwachtingen uitkomen – zowel op het vlak van de inhoud van de verwachting of voorspelling zelf als in de voorspelde frequentie. Doordat we weten dat angst net zoals andere negatieve emoties een overdrijving kan inhouden, is de kans groot dat zowel de ernst als de frequentie van de gevolgen minder erg is dan voorspeld. Dit heeft een **motiverend effect**, omdat het vaak aantoonst dat de gevreesde uitkomst niet of veel minder dan verwacht optreedt. De nadruk ligt op vergelijken van voorspelling met de realiteit. Voorbeelden:

- Voorspelling: ‘Als ik met anderen praat, zullen ze me raar vinden.’
→ Experiment: ga een kort gesprek aan in de winkel, observeer reacties.
- Voorspelling: ‘Als ik rode wangen krijg, lachen mensen me uit.’
→ Experiment: bewust de situatie opzoeken (bijvoorbeeld door zich warm te kleden) en reacties noteren.

In de voorbeelden hierboven zijn de gedachten nog niet concreet genoeg en dus niet ‘toetsbaar’. Ze zijn te vaag om echt geobserveerd te kunnen worden. De voorspelling ‘ze zullen me raar vinden’ is bijvoorbeeld zeer vaag. Je kunt dit niet controleren of ‘toetsen’ (vandaar ons jargon ‘toetsbaar maken’). Door te vragen op welke manier mensen aan de coachee zouden signaleren dat ze de coachee ‘raar’ vinden, maak je dit concreter. Een voorbeeld van een dialoog tussen coach en coachee:

Coach: 'Zoals ik eerder uitlegde, is het de bedoeling om te gaan experimenteren met gedrag. Wat wij weten, is dat de overdrijving die eigen is aan angst maakt dat we ons veel ergere reacties voorstellen dat in werkelijkheid het geval is. Ook de frequentie en de gevolgen worden vaak overschat. Als ik nu kijk naar "raar" vinden, dan is dat nog zo vaag dat we nooit kunnen nagaan of mensen je echt raar vinden. Dus we staan voor de uitdaging jouw voorspelling zo concreet te maken dat we ze echt kunnen observeren, dus zien of horen, en dat het geobserveerde gedrag bovendien echt niets anders kan betekenen.'

Coachee: 'Oei, dat lijkt me niet makkelijk. Ik kan toch moeilijk vragen of ze me raar vinden?'

Coach: 'Toch wel, dit hebben we soms al gedaan met andere coachees. Maar misschien denk jij aan andere manieren die duidelijk maken dat ze je raar vinden? Wat zouden mensen zoal kunnen doen of zeggen zodat je zeker bent?'

Coachee (denkt lang na): 'De kans is natuurlijk klein dat ze zeggen "Je bent raar..."'

Coach: 'Ik noteer dit toch, want het kan, ook al is de kans klein. Wat zou dan volgens jou een meer waarschijnlijke reactie zijn?'

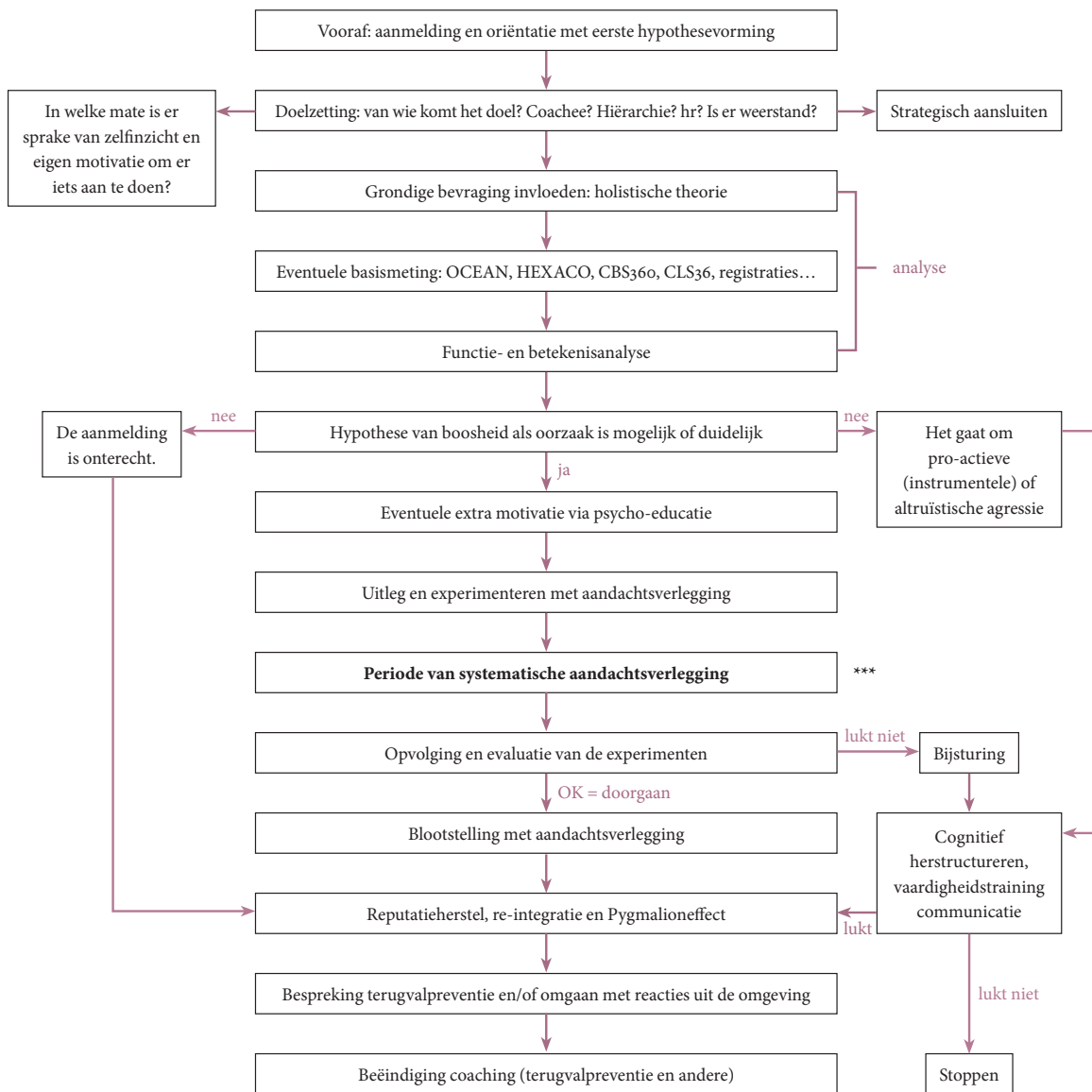
Coachee (denkt opnieuw lang na): 'Misschien zegt iemand: "Ik begrijp je niet zo goed"?''

Coach: 'En hoe zeker ben je dat dit dan betekent dat die "iemand" jou raar vindt, en bijvoorbeeld niet dat hij het echt niet goed begrijpt? Dat kan toch ook aan hem liggen?'

Coachee: 'Tja, dan moet ik misschien doorvragen wat de persoon bedoelt?'

Coach: 'Dat lijkt me alvast een prima idee. En waaraan zou je het nog merken? Maar het moet je zekerheid geven dat het echt "raar vinden" betekent.'

(en zo verder)



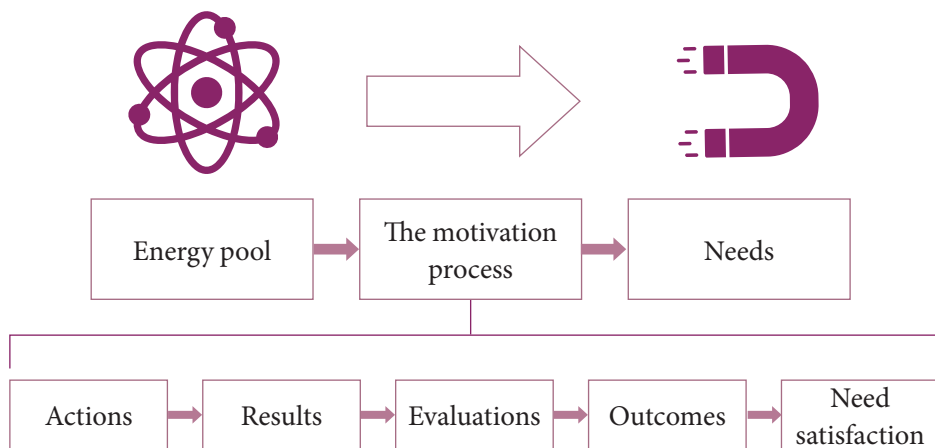
Figuur 24. Schematisch overzicht van het coachingprotocol bij dominant gedrag en agressieve communicatie.

‘Zelfdeterminatietheorie’

Andere motivatiemodellen, zoals bijvoorbeeld de zelfdeterminatietheorie (ZDT), kunnen geen verklaring bieden voor tal van relevante fenomenen. Zo kan het kader van ZDT niet verklaren waarom veel mensen hebzuchtig zijn en alsmaar hogere salarissen en duurdere spullen willen aankopen, waarom mensen zo erg gericht zijn op statusverwerving en -behoud (zoals we vaker zien bij topmensen), waarom mensen seksuele relaties aangaan op het werk, waarom leidinggevendenden soms pestgedrag en ander grensoverschrijdend gedrag vertonen, waarom medewerkers soms profiteren van de inspanning van anderen en hun eigen inspanningen tot een minimum beperken, waarom bedrijven last hebben van silo-denken waarbij elk team of afdeling vooral aan het eigenbelang denkt en het groter organisatiebelang uit het oog verliest... Het hierboven geschetste kader biedt een veel betere, accuratere en spaarzamer verklaringsmodel voor onze motivatie en het eruit voortvloeiend gedrag. Dit komt omdat het aansluit bij wat evolutie- en gedragsbiologen en evolutionair psychologen ontdekten.

Motivatie als een proces

Het is ook nuttig om motivatie als een proces te zien, zoals in de volgende figuur.



Figuur 32. Motivatie als een proces. Zoals in Naylor, Pritchard & Ilgen, 1980. Toestemming verleend aan Patrick door dr. Robert Pritchard.

deze ‘ruggenwervels’ heeft zijn eigen subjectieve gewicht bij de coachee, zowel voor de baten als de kosten. Het model biedt een kapstok om te helpen analyseren waarom de coachee worstelt met motivatie, twijfels of tweestrijd. Dit soort benadering wordt ook weleens een ‘systemische’ benadering genoemd.

Het idee van de visuele voorstelling hierna is dat wanneer je rugproblemen hebt, je minder goed kunt functioneren en minder gemakkelijk toenaderingsgedrag zult stellen, in het geval van een werknemer dus gemotiveerd en ‘*in flow*’ aan het werk gaan. De coachee kan bijvoorbeeld met muizenissen zitten, bijvoorbeeld omdat er druk is vanuit de privéomgeving om ander werk te zoeken of dringend werk te maken van een betere work-lifebalance.



Figuur 33. Het ruggenwervelmodel als kapstok voor een doorgedreven KBA.

We gaan elk van deze ‘wervels’ kort bespreken, telkens geïllustreerd met voorbeeldvragen die je kunt stellen.

Om niet te verzeilen in chaos, leggen we eerst het model aan de coachee uit en leggen we uit waarom we ervoor kiezen dit model als kapstok te gebruiken. Het is de bedoeling om het gestructureerd ‘wervel per wervel’ te doorlopen. Elke wervel dient zo uitvoerig en nieuwsgierig mogelijk bevraagd te worden. De oorzaak kan zich binnen één wervel bevinden, zo kan de functie bijvoorbeeld te slopend of veeleisend zijn, maar het kan ook zijn dat twee wervels een onderlinge ‘wrijving’ of conflict vertonen: de eisen van de organisatie kunnen bijvoorbeeld ingaan tegen de wensen van de privéomgeving.

Bij het noteren van de antwoorden van de coachee is het overigens niet zo dat de coachee altijd strikt op je vraag, dus binnen de bevraagde wervel, zal antwoorden. Daarom adviseren wij om het model te tekenen (spreiden over minstens twee bladzijden) en de antwoorden te noteren naast die wervel waarop de coachee in feite een antwoord gaf. Je gaat gewoon terug naar de wervel waar je mee bezig was en stelt de vraag opnieuw. De coachee mag dit perfect (liefst zelfs) zien, want het stelt de coachee niet alleen gerust dat je goed luisterde, maar de coachee merkt ook dat hij/zij gefocust moet proberen te antwoorden.

We starten onze bevraging steeds bij de ruggenwervel ‘**Operationeel**’. Sommige coachees moeten hun functie uitoefenen zonder dat hun materiaal aangepast of in orde is, in verouderde of slecht onderhouden of geventileerde lokalen... Voor coachees geeft dit vaak de metaboodschap dat hun functie van hogerhand niet gewaardeerd wordt. Dit geeft niet alleen een knauw aan de relatie met de leidinggevenden, maar ook een knauw aan hun zelfvertrouwen (*self-esteem*). Evolutionair bekeken zijn wij immers zeer gevoelig en afhankelijk van de waardering die we van onze ‘stamgenoten’ kregen. Onze zelfwaardering hangt in grote mate af van de waardering die we van anderen krijgen. Ook dit is een kosten-batenanalyse die als resultaat het gevoel van waardering door anderen en uiteindelijk zelfwaardering oplevert. Dergelijke omstandigheden kunnen dus een serieuze negatieve impact op hun

motivatie hebben. Je bevraagt deze wervel door bijvoorbeeld de volgende open, niet-sturende vragen:

- ‘Wat houdt jouw functie operationeel in, met andere woorden, wat moet je concreet doen?’
- ‘Wat helpt en hindert je in je functie om die goed uit te voeren?’
- (bij hindernissen): ‘Welke invloed heeft dit op de goede uitvoering van je functie?’
- ‘Wat vind je daarvan?’
- ‘Welk gevoel heb je daarbij?’

Trek als coach een (tentatieve) conclusie op basis van de antwoorden van de coachee en ga zorgvuldig na of je conclusies kloppen.

Pas wanneer we echt het gevoel hebben dat onze vragen geen extra informatie meer opleveren, gaan we naar de volgende wervel, ‘functie en rol’. Daar bekijken we hoe de coachee kijkt naar zijn/haar functie, maar ook anderen, welke ambities ze eventueel hebben... Opnieuw kijken we naar de zelfwaardering en waardering van anderen voor de functie. Vragen die zoal gesteld kunnen worden, zijn:

- ‘Wat houdt jouw functie eigenlijk in, los van het operationele, bijvoorbeeld wat zijn jouw verantwoordelijkheden?’
- ‘Hoe kijk je zelf naar die functie? Hoe waardevol vind je die?’
- ‘Welke zingeving haal jij eventueel uit je functie?’
- ‘Hoe kijkt jouw baas naar jouw functie?’
- ‘En jouw directe collega’s?’
- ‘En wat met andere collega’s, uit andere teams of afdelingen?’
- ‘Wat vind je daarvan?’
- ‘Hoe ben je in die functie terechtgekomen?’
- ‘Wat waren eventuele moeilijkheden die je ondervond om deze functie uit te oefenen/geaccepteerd te worden in deze functie?’ (Hier kan het nuttig zijn eventueel bijkomend een organogram te tekenen zoals het vroeger was en nu is.)
- ‘Hoeveel autonomie of vrijheid geniet je in je huidige functie?’
- ‘Hoe competent voel je je in je huidige functie?’
- ‘Hoe belangrijk vind je jezelf kunnen ontwikkelen binnen je functie?’
- ‘En in welke mate lukt dit?’

Zo zag de schets van de coach er ongeveer uit wanneer hij vier verschillende hypothesen voor de coachee visualiseerde.

Hypothese 1: gebrek aan creativiteit	Hypothese 2: angst voor negatieve gevolgen	Hypothese 3: combinatie van hypothesen 1 en 2	Hypothese 4: malaise over de uitgevoerde functie
Hypothese: 'Ik ben echt minder creatief dan anderen, zeker minder dan mijn baas.' Wat is jouw definitie van creativiteit? Wat is die van de academische wereld? Aanpak: Onderzoeken of je echt minder creatief bent dan de gemiddelde persoon. Kijken of we je niveau van creativiteit in kaart kunnen brengen – er bestaat ook een definitie binnen HEXACO die erop lijkt. Bestaan er manieren om creatiever te worden?	Hypothese: een vorm van angst speelt een rol. Duidelijke kandidaat is faalangst. Indicaties: jezelf vergelijken met je baas, je voorstellen dat je ontslagen kunt worden of je carrière niet meer groeit, extreme voorbereidingen op een evenement die mogelijk op actieve vermindering kunnen wijzen, je voorstellen dat je zult afgaan. Toegevoegd nadien: valse aantekeningen in de agenda (vermijdinggedrag voor vip-evenement). Aanpak: gedragsexperimenten opzetten die je angst gaandeweg doen afnemen. Je zult wellicht andere ervaringen opdoen, waarbij de gevreesde gevolgen zich niet voordoen.	Hypothese: beide hypothesen zijn (een beetje) waar. Aanpak: werken aan beide pistes.	Hypothese: er is een onderliggende reden. Er wordt geworsteld met de huidige functie: is die wel voor mij, zie ik mezelf dat nog wel lang doen? Moet ik iets proberen te doen wat ik niet graag doe? Maar: als je bang bent voor iets, doe je dat ook niet graag. Aanpak: grondige bevraging – een uitgebreide kosten-batenanalyse vanuit verschillende invalshoeken, wat we het ruggenwervel-model noemen. Dan beslissen tot plan A, B en eventueel C.

In het eerste verkennend gesprek, een intake van ongeveer een uur, was er onvoldoende tijd om deze vier hypothesen diepgaand uit te leggen en uit te werken. Wanneer de coachee zou kiezen voor deze coach, zou hij het best de volgende sessie al voorbereiden. De coach stelde twee opdrachten voor. Ten eerste moest de coachee proberen te beschrijven wat volgens hem echte creativiteit betekende: wat voor beeld vormde hij zich daarvan? Bovendien zou hij ook nagaan wat er zich de komende weken in zijn hoofd zou afspelen: welke emoties voelt hij en welke gedachten flitsen op dat moment (niet erna) door zijn hoofd als de vraag gesteld wordt om nieuwe vip-evenementen in te leiden? De coach legde de aanpak met gedragsexperimenten