

## Coachende gespreksvoering

# Coachende gespreksvoering

Wim Donders (redactie)

Derde druk

**Boom**

# Voorwoord bij de eerste druk

Als je een goed gesprek wilt leren voeren, heb je vaak een lange weg te gaan. Je oefent, krijgt feedback, leert van fouten, je verdiept je in de theorie en probeert nieuwe vaardigheden uit. Als je op weg gaat ergens naartoe, is een reisgids een goed hulpmiddel. Voor veel mensen blijkt mijn boek *Praktische gespreksvoering* (Donders, 2013) een reisgids te zijn op weg naar betere gesprekken. Vanuit het werkveld is gevraagd om een vervolgbuch samen te stellen dat qua opzet en stijl dezelfde mix van praktijk en theorie heeft en dat een aantal gespreksmethodes behandelt.

Ik heb gezocht naar coauteurs die al jarenlang werken met een bepaalde methode. De opdracht aan hen was: schrijf een hoofdstuk waarin de praktische toepassing van de methode duidelijk wordt vanuit voorbeelden en oefeningen. Iedere methode wordt geplaatst in een theoretisch kader en via de literatuurlijst wordt een mogelijkheid aangereikt voor verdere verdieping.

Op de website [www.coachendegespreksvoering.nl](http://www.coachendegespreksvoering.nl) vind je meer informatie over sommige onderwerpen. Daar zijn ook toetsen te vinden waarmee de beginnende coach kan inschatten hoever hij is gevorderd.

Docenten kunnen op deze site bij de uitgever een code aanvragen voor toegang tot een docentenhandleiding op de website. Daarin zijn uitgewerkte beschrijvingen opgenomen van een tweetal lessen per hoofdstuk. Met behulp van die docentenhandleiding voor twintig bijeenkomsten kan de essentie van elke methode overgebracht worden, ook als je als docent bij een methode niet uit je eigen ervaring kunt putten.

Het boek *Coachende gespreksvoering* kan los van het boek *Praktische gespreksvoering* gebruikt worden. Er is wel voor gezorgd dat de twee boeken qua opzet en taalgebruik op elkaar aansluiten.

Als aan deskundigen wordt gevraagd om te schrijven, brengen ze hun eigen gedachtegoed en terminologie mee. Samen zijn ze dan een afspiegeling van de veelkleurigheid van het werkveld. Het woordgebruik is in de verschillende hoofdstukken zo veel mogelijk op elkaar afgestemd. Een enkele keer houdt een schrijver vast aan de taal die in zijn werkgebied gebruikelijk is. Bijvoorbeeld: iemand die gecoacht wordt, wordt soms coachee genoemd, waar anderen spreken van klant of cliënt. Het kan verwarrend overkomen, maar het is ook een voorbereiding op de realiteit van het werkveld waar termen naast elkaar gebruikt worden.

Methodes ontwikkelen zich niet in een vacuüm: succesvolle technieken worden overgenomen en geïntegreerd. Die zijn dan bij meer methodes terug te vinden. Ook een aantal gesprekstechnische basisvaardigheden komt bij de

verschillende methodes steeds weer terug. Het specifieke van een methode is dat het een eenheid is van logisch bij elkaar passende gespreksvormen vanuit een theoretisch uitgangspunt.

Een eerste opzet van het boek is voorgelegd aan een groot aantal docenten in het hbo. Hun adviezen en wensen zijn meegenomen bij de uitwerking van dit boek. Wij zijn blij met hun bijdrage en danken daarbij in het bijzonder Leonore de Wit, Ferdie Migchelbrink, Leon Derckx, Sietske Horneman, Jeroen van Dingenen, Jeannette Vermeulen, Gerard Driessen, Esdert-Jan Doddema, Mary Joan Wychgel, Arjen de Vries, Ellen Mokveld, Mieke Wijdeveld, Rob Voorhoeve, Tineke Goosensen, Sanne van der Zant-Willers, Monique Smeets, Ingrid van Hest, Rop Verheijen, Huib Terlouw, Henk van Gils, Cees Luiten, Ivonnon Schuurmans, Peter Stet, Hilly Hoitema, Maruschka Brouwer, Hendry Siepe, Rob Donker, Lennart Zwijnenburg, Marjan Coopmans, Josefine van Buuren en Jacques de Laat.

Gesprekken met oud-studenten zijn verwerkt in het hoofdstuk over het levensfragmentengesprek. Anderen hebben adviezen gegeven over de tekst. Omdat ik bang ben dat ik iemand oversla en vanwege de privacy noem ik geen namen. Mijn dank is er niet minder om.

Ik wil ten slotte nog noemen mijn dochter Catalijn die de illustraties heeft verzorgd, en mijn zoon Stijn die heeft samengewerkt met Wouter Backx bij de tekst van de socratische dialoog rondom de stelling van Pythagoras.

Gesprekken voeren leer je door de feedback die je krijgt; dat is bij het schrijven van boeken niet anders. Ik wil daarom graag je opmerkingen, wensen of ideeën horen en meedenken met je vragen. Zo nodig geef ik deze door aan de verschillende coauteurs.

In dit boek wordt voor de overzichtelijkheid van de tekst steeds de mannelijke vorm gebruikt.

Wim Donders,  
Tilburg, augustus 2009

# Voorwoord bij de derde druk

Bij deze herziene uitgave wordt een begin gemaakt met audiovisuele ondersteuning. Bij enkele hoofdstukken staan bij het lesmateriaal voor docenten op de website [www.coachendegespreksvoering3edruk.nl](http://www.coachendegespreksvoering3edruk.nl) mogelijkheden aangegeven voor korte films. Markus van Alphen, auteur bij Boom van onder andere *Psychosociale gespreksvoering*, is voor dit onderdeel de redacteur en hij zal in de komende tijd meer hoofdstukken voorzien van ondersteunend materiaal. Ideeën van lezers zijn daarbij welkom.

Bij de tweede druk waren op grond van wensen uit het veld al de hoofdstukken over NLP, RET en motiverende gespreksvoering grondig herzien en werd het hoofdstuk over systeemtheorie en coaching toegevoegd. Dat laatste hoofdstuk hebben we nu voorgelegd aan een externe deskundige, Jan Meerdinkveldboom, een systeemtherapeut die ervaring heeft met het coachen van jongeren. Zijn kritische opmerkingen zijn verwerkt in dit hoofdstuk waardoor de systeemtheorie meer verantwoord geformuleerd is en praktischer gebruikt kan worden in de opleiding van coaches.

Vijf jaar na de tweede druk kwamen bij een onderzoek onder docenten die in hun lessen met dit boek werken, veel wensen en ideeën op tafel. Bij deze herziene druk hebben we daarvan graag gebruikgemaakt.

Bij dat onderzoek kwamen twee onderwerpen bovendrijven die in het veranderende coachlandschap in Nederland steeds actueler worden. Het betreft 'coachen bij verlies' en 'conflictcoaching'. Beide gebieden staan in toenemende mate in de belangstelling en krijgen dus een plaats in dit boek dat mensen voorbereidt op hun latere coachingswerk. We zijn er trots op dat we voor deze onderwerpen schrijvers hebben kunnen aantrekken die veel expertise hebben en daarvan blijk geven in hun werk en hun vele publicaties.

Uit het onderzoek is ook een aantal conclusies getrokken. Criteriumgericht interviewen wordt gezien als een gesprekstechniek en niet als een coachmodel. In overleg met de betreffende auteur is dit hoofdstuk in zijn geheel verplaatst naar de website bij het boek. Een student kan de tekst raadplegen en een docent die dit onderwerp wil behandelen, kan daar de lesvoorbereiding vinden.

Het hoofdstuk over het levensfragmentengesprek uit de HSF-methode is geplaatst in de lijn van het biografisch werken.







In de hoofdstukken over coachen, oplossingsgericht werken en RET zijn verder de meeste wijzigingen aangebracht, de andere hoofdstukken zijn op kleinere onderdelen herzien en geactualiseerd.

Met deze aanpassingen biedt deze derde herziene druk nog meer mogelijkheden voor studenten en ervaren coaches om zich te bekwamen in de verschillende methodes. Een professionele coach blijft leren en zich ontwikkelen in coachende gespreksvoering.

Opmerkingen en vragen blijven welkom.

Wim Donders  
Tilburg, april 2016  
wajdonders@gmail.com

In dit boek worden verschillende icoontjes gebruikt:

	Dit icoontje staat in de marge bij kaderteksten. In deze genummerde kaders staan aansprekende voorbeelden die de theorie goed illustreren.
	Dit icoontje wordt gebruikt bij oefeningen en opdrachten.
	Een casus wordt aangeduid met dit icoontje.
	Dit icoontje staat in de marge als verwezen wordt naar materiaal op de website bij het boek: <a href="http://www.coachendegespreksvoering3edruk.nl">www.coachendegespreksvoering3edruk.nl</a> .
	Een tip voor de lezer wordt aangegeven met dit icoontje.
	Een definitie van een begrip wordt aangegeven met dit icoontje.

# Korte inhoudsopgave

Voorwoord bij de eerste druk	5
Voorwoord bij de derde druk	7
<b>1 Inleiding</b> <i>Wim Donders</i>	19
<b>2 Coachen</b> <i>Inge van de Vorst</i>	29
<b>3 Oplossingsgericht werken in de beroepspraktijk</b> <i>Dick J. van Dijk en Louis Cauffman</i>	57
<b>4 Coachen bij verlies: in gesprek over het verlies achter de coachingsvraag</b> <i>Jakob van Wielink en Leo Wilhelm met medewerking van Heidi van den Hout</i>	85
<b>5 Coachen naar blijvende verandering met behulp van NLP – de coach als leverancier van hulpbronnen</b> <i>Peter Dalmeijer</i>	117
<b>6 RET-interventies bij coaching</b> <i>Wouter Backx en Theo IJzermans</i>	153
<b>7 Mediation</b> <i>Lambert Boot</i>	189
<b>8 Motiverende gespreksvoering en gedragsverandering: omgaan met ambivalentie</b> <i>Tom Boves en Fraukje Kolle</i>	219
<b>9 Systeemtheorie en coaching</b> <i>Theo Bruekers</i>	249
<b>10 Conflictcoaching</b> <i>Francine ten Hoedt</i>	273
<b>11 Human Social Functioning-methode als vorm van biografisch werken: het levensfragmentengesprek</b> <i>Wim Donders</i>	305

Coachende gespreksvoering

Literatuur 337

Register 343

Over de auteurs 351



# Uitgebreide inhoudsopgave

Voorwoord bij de eerste druk	5
Voorwoord bij de derde druk	7
<b>1 Inleiding</b>	<b>19</b>
<i>Wim Donders</i>	
1.1 Het woord coach	19
1.2 Wat is het gebied van coaching?	20
1.3 Eén gesprek	23
1.4 Een aantal gesprekken	23
1.5 Speciale methode	24
1.6 Keuze voor tien methodes	24
Literatuur	27
<b>2 Coachen</b>	<b>29</b>
<i>Inge van de Vorst</i>	
2.1 Wat is coachen?	30
2.1.1 Verkenning	31
2.1.2 Definitie	32
2.2 Wat is coachen niet?	36
2.2.1 Het verschil tussen coachen en kletsen	36
2.2.2 Het verschil tussen coachen en trainen	38
2.3 Welke vaardigheden zet ik in als coach?	38
2.3.1 Onverdeelde aandacht	38
2.3.2 Vragen die werken	39
2.3.3 Non-verbale kracht	41
2.3.4 Specifieke vaardigheden	42
2.4 Welke coachingsinstrumenten zet ik in?	45
2.4.1 Gelijkwaardige benadering	46
2.4.2 Coachmodel	47
2.4.3 De STARR-methode	50
2.4.4 Waarderend onderzoek	51
2.4.5 Spelmateriaal	52
2.5 Hoe verloopt het proces van coaching?	52
2.5.1 Voortraject	53
2.5.2 Voorbereiding intakegesprek	53
2.5.3 Intakegesprek	53

2.5.4	Het coachingscontract en coachingsplan	54
2.5.5	De afronding	55
2.6	Ethiek en beroepsverenigingen	55
	Literatuur	56
<b>3</b>	<b>Oplossingsgericht werken in de beroepspraktijk</b>	<b>57</b>
	<i>Dick J. van Dijk en Louis Cauffman</i>	
3.1	Maatwerk	58
3.2	Luisteren	58
3.3	Basisregels	58
3.3.1	Als iets niet werkt...	59
3.3.2	Als iets wel (of beter) werkt...	59
3.3.3	Als iets blijkt te werken...	61
3.4	Non-specifieke variabelen	62
3.5	Meesterlijke voorbeelden	62
3.5.1	Het doel: krachtbronnen aanboren	63
3.5.2	Strategie 1: afstemmen	71
3.5.3	Strategie 2: richting bepalen	73
3.5.4	Strategie 3: richting houden	78
3.6	Tot besluit	80
	Literatuur	83
<b>4</b>	<b>Coachen bij verlies: in gesprek over het verlies achter de coachingsvraag</b>	<b>85</b>
	<i>Jakob van Wielink en Leo Wilhelm</i>	
	<i>met medewerking van Heidi van den Hout</i>	
4.1	Werken met verlies in coaching	87
4.1.1	Uitdagingen bij coachen bij verlies	88
4.1.2	Terminologie en definitie	89
4.1.3	Aandachtspunten bij coaching: geen recept voor 'goed rouwen'	90
4.2	De thema's van verlies bij elkaar: de Transitiecirkel	92
4.3	Contact maken, het eerste thema op de Transitiecirkel	95
4.4	Hechten en intimiteit, het tweede en derde thema op de Transitiecirkel	97
4.5	Afscheid nemen, het vierde thema op de Transitiecirkel	99
4.6	Rouwen, het vijfde thema op de Transitiecirkel	101
4.7	Betekenis geven, het zesde en laatste thema op de Transitiecirkel	106
4.8	De aanpak: hoe gaat de coach te werk?	108
4.8.1	De eerste stap: het begin van het gesprek	108
4.8.2	De tweede stap: kijken vanuit de thema's op de Transitiecirkel	109
4.8.3	De derde stap: laten ontdekken vanuit de thema's op de Transitiecirkel	109

4.8.4	De vierde stap: hoe maakt de coachee de Transitiecirkel rond?	109
4.9	Tot slot	110
4.9.1	Het proberen te vermijden van thema's op de Transitiecirkel	110
4.9.2	De relatie tussen de individuele medewerker en de organisatie	112
4.9.3	Leedconcurrentie: 'mijn rouw/jouw rouw'	112
4.9.4	Afsluiting	113
	Literatuur	114
<b>5</b>	<b>Coachen naar blijvende verandering met behulp van NLP – de coach als leverancier van hulpbronnen</b>	<b>117</b>
	<i>Peter Dalmeijer</i>	
5.1	Wat is NLP?	117
5.2	De studie naar succes	119
5.3	Vooronderstellingen van NLP	121
5.4	NLP in coaching	124
5.4.1	T.O.T.E. = test – operate – test – exit	124
5.4.2	De NLP-waarnemingsposities	125
5.5	Zintuiglijke waarneming als sleutel	127
5.5.1	Open en gesloten vragen	127
5.5.2	Rapport	128
5.5.3	Representatiesystemen	130
5.6	De (neuro)logische niveaus	134
5.7	Het herkaderen van hindernissen	137
5.8	Verankeren van hulpbronnen	142
5.8.1	Wat is ankeren?	142
5.8.2	Hoe ankeren we?	143
5.9	Werken met tijdslijnen	147
5.9.1	Jouw tijdslijn in kaart brengen	148
5.9.2	Herkaderen en ankeren op de tijdslijn	150
5.10	Ten slotte	151
	Literatuur	152
<b>6</b>	<b>RET-interventies bij coaching</b>	<b>153</b>
	<i>Wouter Backx en Theo IJzermans</i>	
6.1	Kenmerken van rationeel-emotionele training (RET)	153
6.2	Het gebruik van RET kan het coachingstraject verkorten	154
6.3	Bepaalde gedachten maken het mensen lastig	154
6.4	Stappen bij de verandering van niet-effectieve gedachten	156
6.4.1	Bewustwording van de gedachten	156
6.4.2	Veranderen van de gedachten	157
6.4.3	Oefenen in het dagelijks leven	158

6.5	Cognitieve theorieën over psychische problemen	158
6.6	Rationeel-emotieve training (RET)	160
6.6.1	Het ABC van de RET	160
6.6.2	Niet je omgeving, maar jij bent verantwoordelijk voor je eigen emoties	161
6.6.3	Irrationale gedachten leiden tot ongezonde, schadelijke reacties, rationele tot gezonde en helpende	163
6.7	De RET-stappen in A, B en C	164
6.8	Nog twee letters: de D van uitDagen en de E van Effectieve nieuwe gedachte	168
6.8.1	De D van uitdagen	168
6.8.2	De E, de effectieve nieuwe gedachte	172
6.9	Andere cognitieve interventies	174
6.9.1	Humor en overdrijving	174
6.9.2	Positief heretiketteren	174
6.10	Interventies gericht op het gevoel	175
6.11	Interventies gericht op het gedrag	176
6.12	Huiswerkopdrachten	176
6.13	Oefeningen	180
	Literatuur	187
<b>7</b>	<b>Mediation</b>	<b>189</b>
	<i>Lambert Boot</i>	
7.1	Wat is mediation?	189
7.2	Voorgeschiedenis	190
7.3	Interne en externe mediators	192
7.4	Voor- en nadelen van mediation	193
7.5	De rol van de mediator	194
7.6	Onderhandelen	196
7.7	Het mediationproces	200
7.7.1	Besluit tot mediation	200
7.7.2	Scheid inhoud van relatie	203
7.7.3	Zorg voor een werkbare relatie	204
7.7.4	Zoek belangen achter standpunten	205
7.7.5	Zoek oplossingen op basis van belangen	207
7.7.6	Behandel tegengestelde belangen	208
7.7.7	Vergelijk oplossing met het weglopalternatief	210
7.7.8	Besluit	210
7.8	Valkuilen	210
7.8.1	Een contract zonder duidelijke spelregels	211
7.8.2	Verlies van positie van de mediator	211
7.8.3	Onvoldoende scheiden van inhoud en relatie	212
7.8.4	Verzuimen een werkbare relatie te creëren	213
7.8.5	Blijven hangen in standpunten	213

7.8.6	Te snel of geforceerd naar oplossingen zoeken	213
7.8.7	Verzuimen tegengestelde belangen te parkeren	214
7.8.8	Verzuimen te wijzen op het weglooptalternatief	214
7.8.9	Resultaten niet of onvoldoende duidelijk vastleggen	214
7.9	Oefeningen	214
	Literatuur	218
<b>8</b>	<b>Motiverende gespreksvoering en gedragsverandering: omgaan met ambivalentie</b>	<b>219</b>
	<i>Tom Boves en Fraukje Kolle</i>	
8.1	Inleiding motiveren voor verandering	219
8.1.1	Motivatie is een interpersoonlijk proces	220
8.1.2	Een model van verandering	221
8.1.3	Opbouw van dit hoofdstuk	222
8.2	Contact maken en contact houden	224
8.2.1	Basishouding: empathisch en acceptierend contact	225
8.2.2	Technieken: open vragen stellen, erkennen, reflectief luisteren, samenvatten	227
8.2.3	Omgaan met weerstand	228
8.3	De cliënt formuleert het doel	230
8.3.1	Ga op zoek naar een positief doel	232
8.3.2	Accepteer ambivalentie en versterk motivatie	233
8.3.3	Presenteer het model van verandering	234
8.3.4	Versterk het geloof in het geformuleerde doel: werken met de meetlat	235
8.4	De cliënt formuleert een actieplan	236
8.4.1	Versterk het geloof in de haalbaarheid	238
8.5	Stap voor stap verder	239
8.5.1	Het vervolgggesprek	241
8.5.2	Het eindgesprek	242
8.6	Oefeningen	244
	Literatuur	248
<b>9</b>	<b>Systeemtheorie en coaching</b>	<b>249</b>
	<i>Theo Bruekers</i>	
9.1	Een inleiding op het begrip systeemtheorie	251
9.2	Het begrip systeem	252
9.2.1	Leren kijken naar een systeem	253
9.2.2	De delen van een systeem beïnvloeden elkaar	253
9.2.3	De rollen en de plaats van personen beïnvloeden het systeem	254
9.2.4	Transactionele analyse	255
9.2.5	Elk systeem staat in verbinding met de omgeving	257

9.3	De vijf axioma's van Watzlawick	258
9.3.1	Je kunt niet niet-communiceren	258
9.3.2	Communicatie heeft een inhouds- en een betrekkingaspect	258
9.3.3	Interpunctie bepaalt de communicatie	260
9.3.4	Mensen communiceren zowel analoog (non-verbaal) als digitaal (verbaal)	262
9.3.5	Interactie is symmetrisch of complementair	263
9.4	Hoe gaat een coach te werk?	264
9.4.1	De eerste stap: het begin van het gesprek	264
9.4.2	De tweede stap: kijken vanuit de systeemtheorie	265
9.4.3	De derde stap: laten ontdekken vanuit de systeemtheorie	268
9.4.4	De vierde stap: hoe komt de cliënt een stap verder? En hoe de coach?	269
	Literatuur	271
<b>10</b>	<b>Conflictcoaching</b>	<b>273</b>
	<i>Francine ten Hoedt</i>	
10.1	Over conflicten	274
10.2	Conflictescalatie	277
10.2.1	Negen treden, drie fases	278
10.2.2	De negen treden waarlangs de interactie verslechtert	279
10.2.3	De drie fasen	281
10.3	De vaardigheden van de conflictcoach	283
10.3.1	Het coachen van individuen en van groepen	283
10.3.2	Het verhelderen van de leervraag van de coachee(s)	283
10.3.3	Coachen in context	284
10.3.4	Je rol duidelijk maken	285
10.3.5	Sturen op proces en niet op inhoud	285
10.3.6	Omgaan met emoties	286
10.3.7	Je OMA thuislaten	287
10.3.8	Een conflictcoach is onpartijdig of meervoudig partijdig	288
10.3.9	Durven interveniëren	289
10.4	Instrumenten bij het coachen op conflicten	289
10.4.1	De competentie conflictvaardig	290
10.4.2	De conflictstijltest	293
10.4.3	Gedragsanalyse en -verandering	296
10.5	Besluit	303
	Literatuur	304

<b>11</b>	<b>Human Social Functioning-methode als vorm van biografisch werken: het levensfragmentengesprek</b>	<b>305</b>
	<i>Wim Donders</i>	
11.1	Biografisch werken	305
11.1.1	Biografisch werken met de HSF-methode	306
11.1.2	De Human Social Functioning-methode	307
11.2	Het levensfragmentengesprek	308
11.2.1	De beknopte ontwikkelingspsychologie van Heimler	309
11.2.2	Voorbereiding van het gesprek	310
11.3	Stap 1: een gebeurtenis van de cliënt van de afgelopen dag	311
11.3.1	De vragen	311
11.3.2	Kanttekeningen	314
11.4	Stap 2: een gebeurtenis van de cliënt op achtjarige leeftijd	314
11.4.1	De vragen	315
11.4.2	Kanttekeningen	318
11.5	Stap 3: de dialoog tussen de achtjarige en de cliënt nu	319
11.5.1	De vragen	319
11.5.2	Kanttekeningen	322
11.6	Stap 4: de dialoog tussen de cliënt nu en de cliënt over tien jaar	323
11.6.1	De vragen	324
11.6.2	Kanttekeningen	327
11.7	Stap 5: Het trekken van lijnen, de actiestap en de afronding	328
11.7.1	Vragen	329
11.7.2	Kanttekeningen	331
11.7.3	Er komt altijd iets uit	332
11.7.4	Zeven jaar later	332
11.8	Oefeningen	333
11.8.1	Een jeugdherinnering	333
11.8.2	Een voorval op de middelbare school waar je trots op bent	334
11.8.3	Een toekomstdroom	335
	Literatuur	335
	<b>Literatuur</b>	<b>337</b>
	<b>Register</b>	<b>343</b>
	<b>Over de auteurs</b>	<b>351</b>

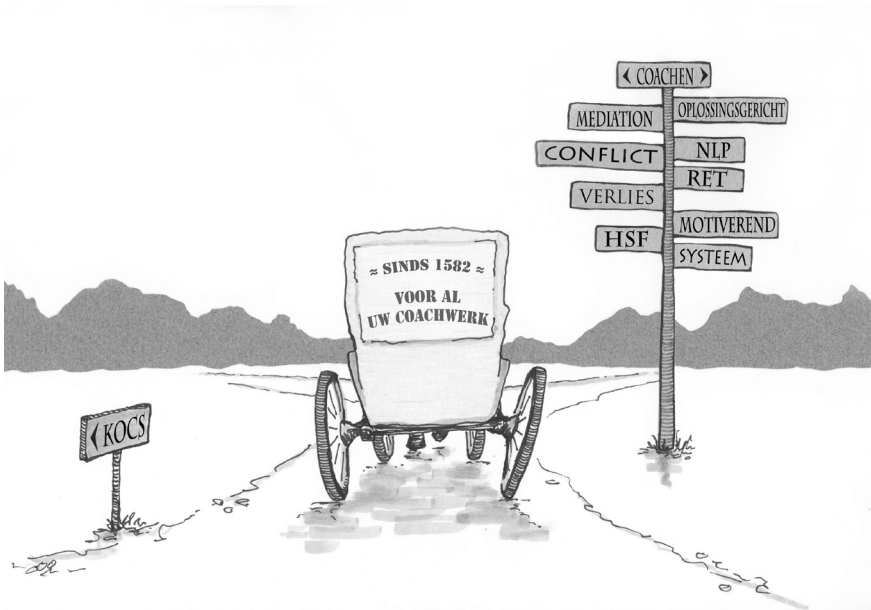
# Inleiding

# 1

Dit boek beschrijft een aantal vormen van coachende gespreksvoering. Wat is een coach en welk gebied bestrijkt hij? Wat is coachende gespreksvoering? Welke vormen worden regelmatig toegepast in de praktijk en wat houden die vormen in?

## 1.1 Het woord coach

Een reiziger in vroeger eeuwen liep van stad naar stad. Alleen de allerrijkste kon zich een draagstoel veroorloven. Wie het kon betalen, ging te paard of met een boerenkar zonder vering. Zo'n reis was niet altijd gerieflijk. Langs wegen tussen belangrijke steden waren pleisterplaatsen waar paarden werden vervangen.



Langs de weg van Boedapest naar Wenen was er een in Kocs, een dorp bij Komárom in Hongarije. Daar stond het keizerlijke wagenpark en daar had men een uitspanning met stallen voor paarden, herbergen voor reizigers en werkplaatsen waar karren konden worden gerepareerd. Ambachtslui uit Kocs



ontwikkelden in de zestiende eeuw een vervoermiddel waarbij een bak met riemen werd opgehangen tussen twee assen. Het reizen werd daardoor aanzienlijk aangenamer. Het nieuwe rijtuig kreeg de naam ‘kocsi’, een afkorting van *kocsi szekér* en dat betekent: ‘wagen uit Kocs’. Van ‘kocsi’ is het Nederlandse woord ‘koets’ afgeleid en ook het Engelse ‘coach’. Later werd dit woord ook figuurlijk gebruikt. Een coach werd een persoon die je naar je bestemming bracht.

Het gedegen en vernieuwende vakwerk uit Kocs, dat een reiziger garandeerde dat hij zijn einddoel bereikte, is een metafoor voor wat dit boek beoogt. Vandaar dat dit woord in de titel van dit boek terecht kwam. Een coach helpt je op een comfortabele manier op je tocht van A naar B. Hij heeft daarbij een aantal vaardigheden en methodes tot zijn beschikking.

## 1.2 Wat is het gebied van coaching?

Coaches tref je aan op veel gebieden: in de sport, de reclassering, de studentbegeleiding, de opvoeding, bij echtscheiding of bij loopbaanbegeleiding. Het woord coachen is een verzamelnaam voor tal van activiteiten. In het volgende hoofdstuk wordt een definitie gegeven van coaching. In deze inleiding wil ik het gebied afbakenen. In de aanloop naar dit boek zijn er met de auteurs van de verschillende hoofdstukken van dit boek discussies gevoerd over deze term. Hoe breed of hoe smal is het gebied van coaching? Wanneer wordt de grens overschreden en wordt het therapie? Om die vraag te beantwoorden, zijn vier variabelen van belang. Een exacte grens is niet aan te geven omdat er bij elke variabele uitzonderingen zijn. Samen geven die variabelen een beeld van het gebied waar het bij coachen om gaat.

### *Variabele 1: sturen of volgen*

In een gesprek kun je sturen of volgen. Je kunt dit zien als een spectrum van meer naar minder.

Sturen ————— Volgen

Er wordt wel gezegd dat een coach volgt en dat een therapeut na onderzoek zijn cliënt iets voorschrijft. Hoe meer je rechts zit op de lijn, hoe meer je coachend bezig bent. In veel situaties kan dat kloppen, maar er zijn uitzonderingen. Er bestaat een richting in de therapie die non-directief werkt. Luisteren hoort vooral thuis aan de rechterkant, maar kan ook therapeutisch werken.

### *Variabele 2: verleden of toekomst*

Het werken met mensen kan meer gericht zijn op de toekomst en op de mogelijkheden die voor de cliënt beschikbaar zijn. De begeleiding kan ook een accent leggen op het verleden. Er wordt dan eerst verhelderd hoe het probleem

is ontstaan. Daarna wordt er gezocht naar nieuw gedrag om te voorkomen dat het probleem zich weer voordoet.

Verleden ————— Toekomst

Een benadering wordt meer coachend genoemd als die meer gericht is op de toekomst, dus aan de rechterkant van de balans staat. Ook hier zijn er uitzonderingen. Door het verleden naast het heden en de toekomst te plaatsen, kan er helderheid ontstaan en komt er energie vrij om tot actie over te gaan en stappen te zetten naar de toekomst.

*Variabele 3: ziek/abnormaal of gezond/normaal*

Een coach zou zich richten op gezonde/normale personen. Als mensen iets mankeren, horen ze thuis bij een arts of therapeut.

Ziek/abnormaal ————— Gezond/normaal

Het is duidelijk dat een coach iemand die manisch-depressief of psychotisch is, zal doorverwijzen. Toch is de grens tussen ziek en gezond of tussen abnormaal en normaal niet altijd goed te trekken. Iemand kan in een dip zitten en even niet 'normaal' reageren. Een coach zal dan steeds zorgvuldig en professioneel bekijken wat er aan de hand is en of hij dit kan hanteren.

*Variabele 4: persoonlijke leefwereld of werk/studie*

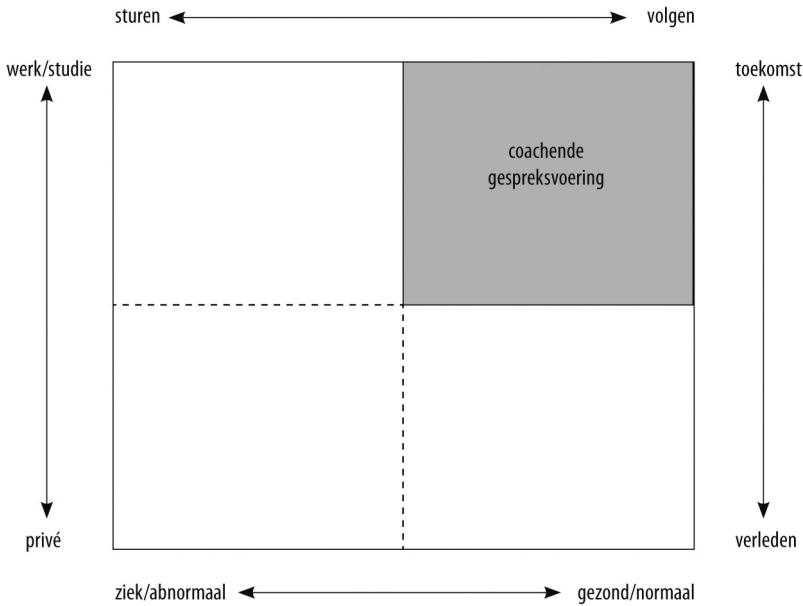
Vaak wordt coaching beperkt tot werksituaties en studie. Privéproblemen zouden erbuiten vallen. De invalshoek van de coach is de zakelijke kant van het werk en de studie als voorbereiding op het werk.

Persoonlijke leefwereld ————— Werk/studie

Ook bij dit criterium zijn kanttekeningen te plaatsen. Op Google geeft de combinatie van coach met relatie of lifestyle alleen al in het Nederlands een paar honderdduizend verwijzingen. Als je de term coaching beperkt tot werk en studie, sluit je je in ieder geval niet aan bij het spraakgebruik. Maar er is nog iets anders. Werk en privé zijn moeilijk te scheiden. Stress bij de studie of in het werk speelt door in de privésfeer en andersom werkt het door in de zakelijke contacten als een persoon met zichzelf in de knoop zit. In mijn werk als coach van studenten komen naast studieperikelen ook vragen op tafel rondom een verbroken relatie, alcoholverslaving, echtscheiding van de ouders of een crisis in het zelfvertrouwen. Al deze onderwerpen horen bij het coachen en als het nodig is, wordt er doorverwezen naar een ervaren collega of een gespecialiseerde instantie. Bij coaching kan de ingang de studie zijn die niet wil vlotten, of het werk waar iets niet goed loopt. Er kan dan gezocht worden naar belemmeringen bij een persoon die een negatieve invloed hebben op het functioneren binnen studie of werk en naar hulpbronnen in de persoon zelf die hem kunnen

helpen om weer goed op de rails te komen. De ingang kan ook een persoonlijk probleem zijn dat op tafel komt, en de coach kijkt dan mee naar de gevolgen die dat heeft voor het professioneel handelen in studie of beroep. Kortom: de persoonlijke leefwereld en de studie- of werksituatie zijn met elkaar verweven.

Een poging om het gebied van coachende gespreksvoering op deze manier af te bakenen, levert het beeld op dat in figuur 1.1 is weergegeven.



Figuur 1.1 Het gebied van coachende gespreksvoering

Hoewel er de nodige uitzonderingen zullen zijn, stellen wij in dit boek dat *coachende gespreksvoering* vooral gaat

- over gezonde en normale mensen
- die begeleid worden bij vragen over de toekomst
- in hun werk of studie
- waarbij de meeste coaches een meer volgende dan sturende aanpak kiezen.

Steeds zal een nauwkeurige afweging gemaakt moeten worden of een vraag van een persoon wel past bij jouw rol en jouw competentie als coach. Ervaring, reflectie en studie zijn samen met supervisie en permanente intervisie belangrijk om steeds de juiste keuze te kunnen maken.

### 1.3 Eén gesprek

Een coach komt in contact met een coachee. Er vindt een gesprek plaats. De eerste vaardigheid van een coach is dat hij luistert. Dat komt tot uiting in het samenvatten en doorvragen.

Een samenvatting is kort, bevat de kern van wat de ander gezegd heeft en wordt evocatief uitgesproken. Dat laatste betekent dat de samenvatting wordt uitgesproken alsof er een vraagteken achter staat. De samenvatting nodigt daarmee uit tot verdere toelichting.

Nog niet zo lang geleden gaf ik een training gespreksvoering aan studenten van een hbo. Zij vonden het moeilijk om de drie eisen te onthouden die aan een samenvatting gesteld worden. Tot een van de deelnemers met een ezelsbruggetje kwam: 'Een samenvatting is kek: kort, evocatief en bevat de kern.' Volgens Van Dale betekent kek: vlot, modern, modieus (zie ook: Donders, 2013, 3.6).

Een vraag is gericht op het doel, is in de regel open en enkelvoudig, bevat geen vaktaal en stopwoordjes, en sluit aan op datgene wat aan de orde is. Vragen stellen is niet het afwerken van een vragenlijst, maar hoort bij een gesprek waarin gestimuleerd wordt dat de ander vertelt. Van belang is dat er niet wordt afgedwaald van het doel.

Een coach luistert naar ervaringen en feiten. Een coach luistert ook naar gevoelens die uitgesproken worden of die niet met zoveel woorden naar voren komen. Ze zitten verborgen achter de feiten en ervaringen en zijn te horen in de intonatie of zijn te zien in het non-verbale gedrag. Het reflecteren van die gevoelens is een belangrijke vaardigheid.

In een opleiding waarin het begeleiden van mensen aandacht krijgt, leert een student deze basisvaardigheden van samenvatten, doorvragen en reflecteren. Hij wordt getraind in het voeren van een gesprek. In het boek *Praktische gespreksvoering* (Donders, 2013) komen de basisvaardigheden voor een gesprek aan de orde met voorbeelden, oefeningen en achterliggende theorie. Wie deze stof in zijn vingers heeft, kan luisteren.

Naarmate een beginnend coach meer ervaring en training krijgt, kan hij beter waarnemen en observeren. Hij let op de gesproken taal, maar ook op de lichaamstaal, en gaat daarmee aan de slag. Een coach werkt zo dat een cliënt zijn doel kan bereiken en een stap naar een oplossing zet. Soms is het toepassen van genoemde basisvaardigheden in een enkel gesprek voldoende. De ander kan daarna verder zonder de coach.

### 1.4 Een aantal gesprekken

Soms zijn er meer gesprekken nodig en wordt het doel pas na een serie gesprekken bereikt. De gesprekken werken ieder naar een bepaald doel, maar hebben onderling verband met elkaar. Er is een lijn nodig met tussendoelen om het einddoel te bereiken. Er wordt een traject uitgezet, een coachingstraject.

De coach heeft in praktijk en theorie zicht op dat hele project. Vandaar dat dit boek begint met het onderwerp 'coaching'. Hoe formuleer je met de cliënt een doel en hoe zet je tussen bedreigingen en kansen vanuit de huidige situatie stappen naar de gewenste situatie? In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd hoe met dat model gewerkt wordt. Op weg naar dat doel kan een van de speciale methodes gebruikt worden die in de hoofdstukken daarna aan de orde komen.

## 1.5 Speciale methode

Een stagiair of een pas afgestudeerde komt coaches tegen die oplossingsgericht werken, principes van NLP gebruiken of een andere methode toepassen. Hij beheerst natuurlijk niet al die methodes, maar het zou goed zijn als hij van een methode weet:

- waar die vandaan komt;
- wat de doelstelling is;
- welke vaardigheden vereist zijn;
- wat de theorie is die achter die vaardigheden zit;
- waar verdere informatie te vinden is.

Dit boek biedt een kennismaking met methodes die in de wereld van coaching veel worden gebruikt. Met het oefenen in de methode en het bestuderen van de theorie is de student nog geen deskundige in die methode. Hij heeft wel een basis om verder te studeren en in een veilige situatie te oefenen, waarbij hij bij voorkeur kan terugvallen op een ervaren collega of trainer.

## 1.6 Keuze voor tien methodes

Een eerste onderzoek door de uitgever onder een aantal opleidingen leverde een lijst op van gespreksmethodes die men graag in het boek zag opgenomen. Er werd een opzet gemaakt voor het boek en die werd in een omvangrijk onderzoek voorgelegd aan docenten in het hoger onderwijs. Er werd gevraagd welke methode een docent graag opgenomen zou zien naast de onderwerpen die al in de planning zaten. Dit leidde tot een lijst van 36 methodes. Sommige antwoorden waren te combineren, maar er bleven nog steeds veel methodes over. Na overleg werd besloten om niet naar volledigheid te streven. Een boek met tientallen methodes zou onhanteerbaar en onoverzichtelijk worden. Het gaat er ook niet om dat een beginnend beroepsbeoefenaar alle methodes kent. Van belang is dat hij een aantal belangrijke en gangbare vormen kan plaatsen en vooral dat hij leert dat er verschillende manieren zijn om in een gesprek een probleem aan te pakken. Hij leert zo om zijn horizon te verbreden en flexibel te zijn in de aanpak van een gesprek. Het kan voorkomen dat een cliënt met een bepaalde methode een stap verder komt, maar dat daarna het gesprek stopt. De

coach kan in dit boek de methode er nog eens op naslaan of kijken of een andere methode uitkomst kan bieden. Hij kan ook doorverwijzen naar een andere deskundige.

**Kader 1.1**

## Niet elke methode past bij elke cliënt



Daan zit niet lekker in zijn vel. Zijn vriendin Pamela heeft het contact met hem verbroken. Daan sluit zich op, voelt zich machteloos en zijn studie raakt in een neerwaartse spiraal. Jaren geleden was ik zijn coach en nu neemt Daan weer contact met me op en we maken een afspraak. Steeds als gevoelens bovenkomen in het gesprek, haakt Daan af. Een meer counsellende benadering of andere methodes die gericht zijn op het onder woorden brengen van gevoelens, werken voor hem averechts. Het denken staat op de voorgrond. Het probleem is na het eerste gesprek zeker niet opgelost en Daan vraagt om een tweede gesprek. Ik stel voor dat we dan voor een andere aanpak kiezen. Ik noem als mogelijkheden dat ik ga werken met NLP of met de RET-methode.

Ter voorbereiding zoekt Daan via Google naar die gespreksmethodes. Daan is een denker en hij zoekt ook naar de theorie achter de verschillende benaderingen. Bij de start van het tweede gesprek geeft hij als conclusie van zijn onderzoek dat de RET-methode het beste bij hem zou passen. In mijn ogen sluit die voorkeur aan bij zijn cognitieve instelling. We besluiten om met de RET-methode te werken. Deze methode slaat aan. Daan komt een stap verder en vindt ook de ruimte om te reflecteren over zijn gevoelens.

Hierna volgt de inhoud van het boek, met een korte typering van de methodes waarvoor is gekozen.

- 1 Inleiding
- 2 Coachen

Dit is de basis van het boek. Wat gebeurt er in het contact tussen coach en coachee? Welke vaardigheden zijn nodig? Welke instrumenten worden gebruikt en hoe verloopt het proces van coaching? Met welk model werkt de coach? Op dit model wordt in de rest van het boek voortgebouwd vanuit steeds een speciale methode.

- 3 Oplossingsgericht werken

Als iemand met iets zit, gaat het niet om een onderzoek naar de oorzaken van een probleem. Hij wordt geholpen met het zoeken naar zijn eigen krachtbronnen, om te kijken naar wat wel goed gaat en hoe dat kan helpen om een meer optimale situatie te bereiken. Deze manier van werken kan breed toegepast worden.

- 4 Coachen bij verlies

Bij het leven hoort dat we verlies meemaken. We kunnen geld, goederen of gezondheid kwijtraken. We kunnen vriendschap of een toekomstplan zien mislukken. We kunnen door echtscheiding of dood afscheid moeten nemen van dierbaren. Achter een coachingsvraag kan het verlies een rol spelen. Als je weet wat er bij verlies meespeelt en hoe je daarnaar kunt luisteren, kun je een cliënt beter coachen en op zoek gaan naar zijn veerkracht.

### 5 NLP (neurolinguïstisch programmeren)

We nemen waar via onze zintuigen (neuro). We kunnen deze waarnemingen pas een plek geven als we er woorden voor hebben (linguïstisch). En we reageren vanuit een bestaand patroon dat we in ons hebben (programmeren). Jezelf en anderen veranderen kan door de waarnemingen, de taal of het voorgeprogrammeerde plan te beïnvloeden. NLP is sinds de jaren zeventig uit Amerika overgewaaid en neemt een hoge vlucht in Nederland omdat de methode zo praktisch is. Omdat binnen NLP veel technieken worden aangeboden, past er altijd wel een op de vraag van een cliënt.

### 6 RET (rationeel-emotieve training)

Een mens denkt dat hij wordt beïnvloed door zijn omgeving. Realiteit is dat hij meer beïnvloed wordt door wat hij dént dat de omgeving met hem doet. De oplossing is niet om de omgeving te gaan veranderen. Dat is een hopeloze opdracht. De kunst is het om de eigen manier van denken te veranderen, waardoor gebeurtenissen in de omgeving minder invloed hebben op de emoties.

### 7 Mediation

Waar mensen leven en werken, ontstaan conflicten. Een partij kan zijn gelijk proberen te krijgen bij een rechter. Die rechter doet een uitspraak, waarmee één partij wint en de andere verliest. Ook kunnen beide partijen ontevreden zijn. Voor de rechter is dan de kous af, maar de partijen moeten met die uitspraak vaak wel verder in hun zakelijke of privérelatie. Bij mediation gaan twee partijen om de tafel zitten met een onpartijdige mediator of bemiddelaar. Een mediator is opgeleid om partijen te begeleiden om een win-winsituatie te bereiken. Dat is een situatie waarbij beide partijen in onderling overleg in voldoende mate hun doelen hebben bereikt.

### 8 Motiverende gespreksvoering

Als je werkt met een cliënt en het probleem is duidelijk, dan is de volgende stap om er iets aan te doen. Dan begint het probleem pas echt. Met name in de verslavingszorg wordt dit pijnlijk duidelijk. De alcoholist drinkt te veel en zal moeten stoppen. Coach en cliënt zijn het daarover eens. Maar hoe krijg je de cliënt zover dat hij ook gemotiveerd raakt om daadwerkelijk de stap te zetten? Daarvoor is een methode ontwikkeld waarmee je in de verslavingszorg goede resultaten bereikt, maar ook op andere terreinen.

### 9 Systeemtheorie

Mensen werken en leven in een systeem: een klas, een club, een team of een relatie. Binnen een systeem wordt volgens bepaalde patronen en wetten gecommuniceerd. De systeemtheorie geeft inzicht in de manier waarop de communicatie binnen systemen verloopt.

Binnen een systeem wordt soms niet goed gecommuniceerd. Dan ontstaan er problemen bij de mensen die deel uitmaken van dat systeem. Als een van die mensen met zijn probleem naar een coach stapt en de coach alleen naar die ene persoon kijkt, is het probleem niet op te lossen. Als de coach werkt vanuit de systeemtheorie, laat hij mensen ontdekken hoe het systeem invloed heeft op hun functioneren. Zo wordt helder wat er misgaat in

de communicatie en hoe die kan verbeteren. Als de communicatie in het systeem verbetert of als de persoon in kwestie anders binnen het systeem communiceert, verdwijnt het probleem.

#### 10 Conflictcoaching

Als mensen bij een coach aankloppen omdat ze in een conflictsituatie zitten, leert de coach hun hoe ze dat conflict kunnen aanpakken. In dit hoofdstuk leer je zien hoe conflicten escaleren en welke manieren er zijn om bij conflicten te coachen. Je leert ook om conflictvaardig te zijn en hoe je anders met een conflict kunt omgaan. Bij een rechter of mediator gaat het om de oplossing van een conflict. Bij een conflictcoach kun je leren hoe je met een probleem kunt omgaan.

#### 11 Human Social Functioning-methode als vorm van biografisch werken. Het levensfragmentengesprek

In een eerste coachingsgesprek is het probleem verhelderd. Hoe kan de cliënt verder? Een probleem heeft een verleden, en de oplossing ligt in de toekomst. Het levensfragmentengesprek is een vorm van biografisch werken. Door het gesprek over korte fragmenten van gebeurtenissen kan een knoop waarin iemand zit, worden ontward. Het is een efficiënte methode om zicht te krijgen op de eigen situatie en mondt uit in actiestappen naar de toekomst.

## Literatuur

- Adams, Corine. *Coaching versus loopbaanbegeleiding versus therapie*. Geraadpleegd op <http://www.counseling.nl>.
- Donders, Wim (2013). *Praktische gespreksvoering*. Tweede herziene druk. Den Haag: Boom Lemma.
- Vandamme, Rudy (2008). *Handboek ontwikkelingsgericht coachen, een hefboom voor zelfsturing*. Vierde druk. Den Haag: Boom Nelissen. (In 2014 is van deze schrijver een herziening verschenen van dit boek met als ondertitel: *Het vorkmodel als leidraad*. Morsel: het Ontwikkelingsinstituut.)



