

EVIDENCE-BASED COACHEN

Pieterneel Dijkstra en Eefje Rondeel

Derde editie

Boom



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via **www.boomstudent.nl** toegang tot de online leeromgeving. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 3^e editie. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende editie geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken. Deze activeringscode is alleen bruikbaar voor een studentlicentie en geeft geen toegang tot de docentomgeving van het platform. Ben je docent? Dan heb je jouw activeringscode per e-mail ontvangen. Deze code activeer je op **boomdocent.nl**.

Omslagontwerp: Emma Raben, Amsterdam

Beeld omslag: PeopleImages.com – Yuri A

Beeld binnenwerk: Shutterstock.com

© 2025 P. Dijkstra, E. Rondeel | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom Uitgevers.

ISBN 9789024464166

NUR 133

www.boomstudent.nl

www.boom.nl/hogeronderwijs

Inhoud

Inleiding	6
Deel 1: Beginselen van evidence-based coaching	8
1 De uitgangspunten van coaching	11
1.1 Wat is coaching?	11
1.2 De populariteit van coaching	13
1.3 Verschillen met andere begeleidingsvormen	16
1.4 Kwaliteiten van de coach	20
1.5 Evidence-based coaching	25
1.6 De werkaliantie	27
1.7 Ethische aspecten van coaching	30
1.8 Samenvatting	33
1.9 Literatuur	34
2 Het coachingstraject	39
2.1 Coaching en psychologische basisbehoeften	39
2.2 Stappen in het coachingstraject	46
2.3 Mindset van de coach	56
2.4 Samenvatting	57
2.5 Literatuur	57
3 Communicatie in coaching	63
3.1 Manieren van communiceren	65
3.2 De rol van inlevingsvermogen in de communicatie	72
3.3 Culturele verschillen in de communicatie	76
3.4 Online coaching	79
3.5 Samenvatting	85
3.6 Literatuur	85
4 Gesprekstechnieken en werkwijze van de coach	91
4.1 Algemene gesprekstechnieken	91
4.2 Mensen uit een andere cultuur coachen	103
4.3 Gespreksvaardigheden bij online coaching	105

4.4	Samenvatting	107
4.5	Literatuur	107
5	Evidence-based coaching	111
5.1	Zoeken naar empirisch bewijs	112
5.2	Onderzoek door de coach	123
5.3	Samenvatting	129
5.4	Literatuur	129
Deel 2: Methoden voor evidence-based coaching		132
6	Rationeel-émotieve therapie (RET)	135
6.1	Uitgangspunten van RET	135
6.2	Werkwijze in de RET	140
6.3	RET in de praktijk: effectiviteit en nieuwe ontwikkelingen	148
6.4	Samenvatting	152
6.5	Literatuur	152
7	Acceptance and commitment therapy (ACT)	157
7.1	De theorie achter ACT	158
7.2	Werkwijze in ACT	162
7.3	Houding van de ACT-coach	174
7.4	Aandachtspunten voor coaching met ACT	175
7.5	ACT in de praktijk: effectiviteit en toepassingen	176
7.6	Samenvatting	179
7.7	Literatuur	180
8	Oplossingsgerichte coaching	185
8.1	Uitgangspunten van oplossingsgerichte coaching	185
8.2	Werkwijze in oplossingsgerichte coaching	189
8.3	Oplossingsgerichte coaching in de praktijk: effectiviteit en toepassingen	202
8.4	Samenvatting	205
8.5	Literatuur	206
9	Motiverende gespreksvoering	211
9.1	Uitgangspunten van motiverende gespreksvoering	211
9.2	Werkwijze in motiverende gespreksvoering	218
9.3	Houding van de coach in motiverende gespreksvoering	229
9.4	Aandachtspunten bij motiverende gespreksvoering	231
9.5	Motiverende gespreksvoering in de praktijk: effectiviteit en toepassingen	233

9.6	Samenvatting	237
9.7	Literatuur	238
10	Coachen aan de hand van gedrags-veranderingstechnieken	245
10.1	Wat zijn gedragsveranderingstechnieken (GVT's)?	247
10.2	Inzetten van GVT's	250
10.3	Conclusie	260
10.4	Samenvatting	270
10.5	Literatuur	271
	Over de auteurs	273
	Index	274

Inleiding

Coachen is een populaire bezigheid. Logisch ook, want iemand met een probleem of vraag helpen, stimuleren of begeleiden kan heel bevredigend zijn. Coachen past ook in de tijdsgeest. Een coach kan de zelfredzaamheid van mensen stimuleren en hen ondersteunen in hun participatie aan de samenleving, op een manier die bij hen past. Het is dan ook niet zo vreemd dat veel mensen kiezen voor een beroep als coach of vanuit hun functie graag mensen coachen. Maar iemand coachen is iets anders dan zomaar wat luisteren, adviezen geven of aanmoedigen. Wil coachen effectief zijn, dan dient een coach onderbouwd, doelgericht en methodisch te werk te gaan.

Evidence-based coachen is bedoeld voor elke (aanstaande of beginnende) coach, of deze nu het beroep van coach vervult of vanuit een andere functie mensen coacht of wil gaan coachen. In deze uitgave wordt de lezer ingewijd in de principes van het coachen. De uitgave gaat daarna nog een stap verder, door uit te gaan van de principes van *evidence-based coaching* (EBC). Daarbij baseren we ons op de definitie van EBC zoals geformuleerd door Grant (2016): EBC verwijst naar het bewust en zorgvuldig gebruik van relevante en beste bestaande kennis die wordt geïntegreerd met de ervaring van de coach. Het doel van EBC is om te komen tot zo goed mogelijke beslissingen als het gaat om de wijze van coaching en het ontwikkelen van coachingsprogramma's. De toenemende vraag naar evidence-based werken heeft enerzijds te maken met een sterke behoefte om binnen het grote aanbod van coaches 'het kaf van het koren te scheiden'. Daarnaast kan gesteld worden dat mensen recht hebben op ondersteuning waarvan de kans zo groot mogelijk is dat deze effectief is. Evidence-based werken vergroot die kans, en valt daarom niet meer weg te denken uit de functie of de rol van de coach. Omwille van de leesbaarheid houden we in dit boek hij/hem aan voor personen, maar in alle situaties kan daar vanzelfsprekend ook zij/haar en hun/hen voor gelezen worden.

Leeswijzer

Dit boek bestaat uit twee delen. In de modules 1 tot en met 5 wordt ingegaan op de principes van coaching en wanneer gesproken kan worden van evidence-based coaching (EBC). Binnen EBC doet de coach deels wat hij altijd al deed: hij baseert zijn handelen op zijn ervaring met coachees en op consensus in de beroepsgroep over wat goede coaching is. Bij EBC voegt de coach hier nog iets aan toe. Hij baseert zijn handelen op empirisch bewijs dat is verzameld middels wetenschappelijk onderzoek: bewijs dat aantoonde dat bepaalde zaken wel werken en andere niet. Hij doet die dingen waarvan dit empirisch bewijs aangeeft dat het werkt of de grootste kans heeft om te werken. EBC betekent niet

dat de coach op de stoel van de wetenschappelijk onderzoeker gaat zitten. Het betekent wel dat hij een kritische houding aanneemt ten aanzien van kennis, coaching en zijn eigen handelen. In deze eerste vijf modules is ook aandacht voor de psychologische kant van het coachingstraject en de communicatie tussen coach en coachee. We beschrijven inzichten uit de sociale psychologie en de communicatietheorie die helpen om het coachingsproces, en de communicatie die daarin plaatsvindt, beter te begrijpen. Deze inzichten dragen bij aan het evidence-based werken van een coach zoals dit in elk coachingstraject aan de orde komt.

In deel 2 van deze uitgave (de modules 6 tot en met 9) wordt ingegaan op vier methoden van coaching waarvoor ruimschoots empirisch bewijs is dat deze kunnen leiden tot succesvolle resultaten: rationeel-emotionele therapie (RET), acceptance and commitment therapy (ACT), motiverende gespreksvoering en oplossingsgericht werken. Wil een coach evidence-based te werk gaan in een coachingstraject, dan kan hij in ieder geval kiezen uit deze methoden of een combinatie daarvan. Dat we deze vier methoden bespreken, wil niet zeggen dat andere methoden niet effectief kunnen zijn. We hebben voor deze vier methoden gekozen omdat van deze methoden de effectiviteit ruimschoots en gedegen is onderzocht en de uitkomsten van deze onderzoeken doorgaans positief zijn. Andere methoden, zoals provocatief coachen, komen niet aan bod in dit boek. Dat wil niet zeggen dat deze in de praktijk niet zouden werken, maar wel dat er nog niet voldoende empirisch bewijs bestaat voor de effectiviteit ervan. In module 10 *Coachen aan de hand van gedragsveranderingstechnieken* wordt beschreven wat gedragsveranderingstechnieken zijn, hoe ze werken en hoe de coach ze kan inzetten als hij weinig tijd heeft met een coachee en/of deze onregelmatig of eenmalig ziet.

Nieuw in deze editie

Deze editie is geheel herzien en geactualiseerd. Ook is een nieuwe module toegevoegd: Coachen aan de hand van gedragsveranderingstechnieken.

Online leeromgeving

In de online leeromgeving vind je de theorie van het boek, aangevuld met oefenopdrachten voorzien van modelantwoorden, video's, begrippentrainers en oefentoetsen met feedback. Zo kun je direct oefenen met de opgedane kennis en controleren of je de stof beheerst. Als in het boek wordt verwezen naar de online leeromgeving, vind je een icoontje van een laptop in de marge. Voor docenten is aanvullend lesmateriaal beschikbaar.

We wensen de lezer veel leerzame momenten tijdens en na het lezen van dit boek.

Pieterneel Dijkstra
Eefje Rondeel
Voorjaar 2025

Deel 1: Beginselen van evidence-based coaching





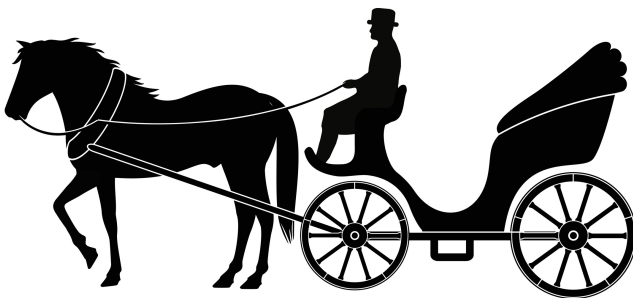
De uitgangspunten van coaching

1

Coaching is een vorm van begeleiding die de laatste decennia steeds meer bekendheid heeft gekregen en steeds breder wordt ingezet. Zo'n dertig jaar geleden was een coach vooral bekend als begeleider van sporters en sportteams of als begeleider en inspirator van topmensen uit het bedrijfsleven of de entertainmentindustrie (de mental coach). Tegenwoordig is een coach toegankelijk voor iedereen die er een kan betalen, dus niet alleen voor sporters of topmensen uit het bedrijfsleven. Soms ook wordt een coach vergoed door een ziektekostenverzekeraar of werkgever. Daarnaast houdt de coach van nu zich bezig met een veel bredere thematiek. Richtte coaching zich in het verleden vooral op het werkende leven van mensen, tegenwoordig kunnen mensen ook bij een coach terecht als ze kampen met problemen in hun privéleven. Sommige mensen zitten niet helemaal lekker in hun vel of zoeken een nieuw doel in hun leven. Ze hebben daarbij behoefte aan een steuntje in de rug in de vorm van een coach die hen kan ondersteunen en stimuleren.

1.1 Wat is coaching?

Het woord 'coach' komt uit het Engels, waar het ook de betekenis 'koets' heeft. Dat is niet zomaar: de koets is te zien als een metafoor voor de persoon van de coach. Net zoals de coach helpt een koets mensen van punt A naar punt B, naar de plek waar ze willen zijn. Een coach is dus als een koets, die mensen naar hun bestemming of doel begeleidt (Donders, 2010). Degene die in de koets zit wordt binnen de coaching ook wel 'coachee' genoemd, een term die ook in dit boek wordt gehanteerd.



De koets als metafoor voor de coach.

De metafoer van de koets is echter behoorlijk algemeen als je kijkt naar de hulpverlening. Elke vorm van begeleiding of hulpverlening heeft wel iets weg van een symbolische koets die mensen helpt vooruit te komen. De algemeenheid van deze metafoer past ook bij de manier waarop lange tijd tegen coaching werd aangekeken: het was een vaag begrip, een containerbegrip waaronder allerlei soorten begeleidingsgesprekken werden geschaard (Van den Boomen, Hoonhout & Merkies, 2003). In de loop van de tijd kristalliseerde het beeld van wat coaching inhoudt en wat het wel en niet is steeds duidelijker uit. In 2004 heeft een werkgroep van de NOBCO (de grootste beroepsvereniging voor coaches in Nederland) de volgende beschrijving van coaching opgesteld: 'Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte aanzet tot effectief gedrag door bewustwording en persoonlijke groei, het vergroten van zelfvertrouwen en het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden.' (NOBCO, z.d.).

Ook in de wetenschappelijke literatuur is er steeds meer aandacht voor een eenduidige definitie van coaching. Grant (2003) bijvoorbeeld omschrijft **coaching** als een resultaatgericht systematisch proces waarin een coach de verbetering faciliteert van levenservaringen en het behalen van doelen in het persoonlijke en/of professionele leven van normale, niet-klinische personen. Zo zijn er nog een heleboel definities van coaching. Het voert te ver om op alle definities in te gaan die in de literatuur worden genoemd, maar het is wel duidelijk dat een aantal kenmerken in de definities terugkomen. Zo heeft coaching betrekking op een niet-klinische populatie, is het gericht op leren en het stimuleren of faciliteren van verandering, op het stimuleren van zelfbewustzijn en een verbeterde prestatie (zie Grover & Furnham, 2016).

In coaching nemen 'leren' en 'doen' een centrale plaats in. Het is niet de bedoeling dat de coachee blijft hangen in voornemens, gedachten of analyses. Er wordt een concreet doel gesteld en gewerkt aan het bereiken daarvan. Coaching is daarmee sterk handelings- en resultaatgericht. Er moet iets gebeuren. Het stellen van een doel en het bereiken daarvan, houdt tevens in dat coaching gericht is op het heden en de toekomst. Wat moet er nu gebeuren om straks een bepaald doel te bereiken? Het verleden, hoe bijvoorbeeld een probleem is ontstaan, doet er minder toe. Het gaat om de oplossing of aanpak ervan. Mede door het sterk doelgerichte karakter van coaching bestaat een coachingstraject doorgaans uit een beperkt aantal sessies, bijvoorbeeld zes. Maar ook een nog beperkter aantal sessies, één of twee, kan in sommige gevallen al effectief zijn (zie bijvoorbeeld Jones, Woods & Guillaume, 2016).

1.2 De populariteit van coaching

Coaching is een activiteit die professionals kunnen uitoefenen als beroep: ze zijn bijvoorbeeld loopbaancoach, participatiecoach of lifecoach. Daarnaast zijn er ook mensen die geen beroepscoach zijn, maar wel af en toe – of misschien zelfs het grootste deel van hun tijd – in de rol van coach functioneren. Een bedrijfsarts moet bijvoorbeeld zieke werknemers niet alleen lichamelijk onderzoeken en adviseren, maar ook coachen richting re-integratie (Everaert, 2008). Ook docenten, maatschappelijk werkers, pedagogen, studieadviseurs en bijvoorbeeld managers komen nogal eens in de rol van coach terecht (Neggers, 2006). Sterker nog, dit gebeurt steeds vaker (zie kader). Dit heeft te maken met de veranderde maatschappelijke kijk op arbeid, hulpverlening en onderwijs en een aantal wetten die in het kader daarvan de laatste jaren zijn opgesteld. Denk aan de Wet passend onderwijs, de Participatiewet, de Wet Wajong, en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Deze veranderde kijk zorgt ervoor dat professionals, in plaats van de problemen van cliënten op te lossen, cliënten stimuleren en coachen bij het zelf oplossen van hun problemen en het bereiken van doelen die daarbij helpen.

Meer professionals in een coachende rol



Van mensen wordt verwacht dat ze actief participeren in de samenleving, ook als ze niet helemaal gezond zijn of beperkingen hebben. Er wordt van mensen zelfredzaamheid verwacht, en degenen die hierover in onvoldoende mate beschikken dienen hiertoe te worden uitgerust (empowerment). Lukt het mensen niet alleen, dan kan een coach mensen helpen zelfredzamer te worden door hen te ondersteunen bij het oplossen van hun problemen en het realiseren van doelen op het gebied van zelfredzaamheid. De gevolgen van deze nieuwe zienswijze zijn te voelen op verschillende gebieden:

- **Participatie in arbeid**
Mensen met een uitkering worden steeds meer geprikkeld om te gaan werken. Van werkenden wordt bovendien verwacht dat ze langer doorwerken en bij ziekte sneller re-integreren. Van werknemers en werkgevers wordt verwacht dat ze investeren in duurzame inzetbaarheid. Niet iedereen is hiertoe echter bereid of gemotiveerd, of acht zichzelf in staat om dit te doen. Voor professionals die met deze mensen te maken hebben, ligt er een uitdaging in het adequaat stimuleren en toerusten van mensen om, ondanks beperkingen, toch te participeren in de samenleving. Dit vergt coachende vaardigheden van de betrokken professionals.
- **Hulpverlening**
Van mensen wordt verwacht dat ze bij problemen meer hun 'eigen boontjes doppen'. Alvorens professionele hulp in te schakelen, dienen mensen hun problemen eerst zelf of met de steun van hun sociale netwerk op te lossen. Ook ten aanzien van hun lichamelijke gezondheid wordt van mensen een meer actieve rol verwacht. De gezondheidszorg is duur en van mensen wordt verwacht dat ze meer doen om ziekte

bij zichzelf te voorkomen en snel te herstellen van ziekte, bijvoorbeeld door een gezondere leefstijl aan te nemen. Professionals krijgen hier een andere rol dan hun traditionele rol als hulpverlener: in plaats van het probleem voor de cliënt op te lossen, ondersteunen ze de cliënt bij het zichzelf helpen en het eigen sociale netwerk mobiliseren. Deze ondersteuning vergt coachende vaardigheden van de betrokken professionals.

- **Onderwijs**

Van scholen wordt verwacht dat ze passend onderwijs aanbieden, oftewel onderwijs dat aansluit bij de individuele behoeften van leerlingen, ook als dat betekent dat leerlingen extra ondersteuning nodig hebben. Leerlingen die problemen ervaren in het leren of met hun gedrag zijn sterk gebaat bij coaching door een onderwijsprofessional die hen helpt leren en hen leert hun gedrag te managen. Ook in het hoger onderwijs, waar de studiedruk vaak hoog is, wordt van professionals een coachende rol verwacht. Het is niet langer voldoende dat men kennis overdraagt, maar er wordt ook verwacht dat men studenten coacht bij het zich eigen maken van deze kennis en het leren zelf. Ook met het oog op de toekomst is dat belangrijk. Gedurende hun loopbaan zullen werknemers voortdurend moeten bij- of omscholen. Het is dan van groot belang dat leerlingen en studenten al op jonge leeftijd worden gecoacht bij het leren. Op die manier worden ze goed voorbereid op de toekomst.



Maak nu de opdracht:

Coachingsvragen

Naast deze veranderde kijk spelen ook technische ontwikkelingen een rol. De toenemende digitalisering zorgt ervoor dat veranderingen elkaar snel kunnen opvolgen en beroepen en werkzaamheden voortdurend veranderen (Di Battista et al., 2023). Organisaties zijn steeds meer bezig met zaken als artificiële intelligentie (AI) en 'big data'. In Nederland wordt er een groei waargenomen van bijvoorbeeld data-analisten en projectmanagers, terwijl beroepen als accountant en salarisadministrateur steeds meer lijken te verdwijnen. Vaardigheden die niet of maar in beperkte mate kunnen worden geautomatiseerd, zoals kritisch denken en creativiteit, lijken daarmee steeds belangrijker te worden.

Al deze veranderingen vragen nogal wat van werknemers. Om mensen te helpen bij het omgaan met deze ontwikkelingen, en bijvoorbeeld opnieuw hun draai te vinden in hun werk, zullen professionals in organisaties, zoals HRM-professionals en leidinggevenden, werknemers vaker moeten coachen.



De veranderingen in de samenleving vragen van mensen een andere houding en ander gedrag. Een coach kan mensen helpen bij deze verandering.

Het coachen van werknemers kan zowel intern als extern gebeuren. Dat wil zeggen: een werkgever kan ervoor kiezen om een werknemer te laten coachen door een externe coach, iemand van buiten de organisatie. Een andere mogelijkheid is om iemand vanuit de organisatie zelf, bijvoorbeeld een personeelsfunctionaris, aan te stellen als coach. In dat geval is er sprake van een interne coach.

Het voordeel van een interne coach is dat deze weet wat er zoal in de organisatie speelt en de behoeften en problemen van coachees daardoor beter kan plaatsen. Een nadeel kan echter zijn dat een interne coach niet onbevooroordeeld het coachingstraject ingaat. Hij heeft al een beeld van de mogelijke problemen, de coachee of de afdeling waar deze werkt. Neemt een leidinggevende de rol van coach op zich dan kan het voor een coachee lastig zijn om tijdens de coachingsgesprekken de coach te zien als gelijkwaardige gesprekspartner of om zich kwetsbaar en open op te stellen. In het contact buiten de coachingsessies om is de omgang met elkaar immers hiërarchisch van aard. Daarnaast hebben werknemers niet altijd voldoende vertrouwen in coachende collega's om daar hun verhaal te doen. Werknemers kunnen bang zijn dat deze interne coaches te veel naar 'de pijpen dansen' van de organisatie.

Onderzoeken naar de vraag of een interne of externe coach effectiever is, leveren gemengde resultaten op. Aan de ene kant blijkt uit verschillende onderzoeken dat interne coaching tot betere resultaten kan leiden dan externe coaching (zie Jones et al., 2016). Een mogelijke reden is dat interne coaches een beter begrip hebben van de