

# Van oplossing naar progressie

Mensen boeken graag betekenisvolle progressie. Als mensen vooruit komen met iets wat ze interessant vinden en wat belangrijk voor ze is, floreren ze. Dan raken ze niet uitgeput, ook al werken ze nog zo hard. Dan voelen ze zich energiek, ook al is het nog zo moeilijk wat ze doen. Vanuit die gedachten is dit boek geschreven.

*Ontwikkel je mindset.* Dit is de geheel herziene versie van het in 2008 verschenen boek *Oplossingsgericht aan de Slag*. Wat is er herzien, behalve dat het woord ‘oplossingsgericht’ is vervangen door ‘progressiegericht’? Veel. Zowel qua inhoud als qua structuur is het boek volledig veranderd. Maar het doel van het boek is hetzelfde gebleven: professionals die steeds beter willen worden in de progressiegerichte aanpak een hulpmiddel bieden waarmee ze hun eigen progressiegerichte mindset en taal kunnen ontwikkelen en verbeteren.

In 1999 leerde ik de oplossingsgerichte therapieënadering kennen. Ik ging in de leer bij Insoo Kim Berg en Steve de Shazer en raakte al snel gefascineerd door de aanpak. Mijn collega Coert Visser deelde die fascinatie en onze gezamenlijke interesse was het begin van nu al vijftien jaar inspirerende samenwerking. Coert Visser is auteur van onder andere de succesvolle boeken *Doen wat werkt* en *Paden naar oplossingen*.

Ik was vanaf de start in de war over de naam ‘oplossingsgerichte therapie’. Het woord ‘oplossingsgericht’ deed wat mij betreft geen recht aan de aanpak en ik merkte dat die term regelmatig verkeerde associaties oproep. Snel naar een oplossing toewerken. Niet over problemen mogen praten. Verplicht positief moeten doen. Allerlei associaties die niet kloppen, maar die wel logisch zijn als je het woord ‘oplossingsgericht’ hoort. In 2013 zijn er twee nieuwe boeken verschenen, die niet meer spreken over ‘oplossingsgericht’, maar over ‘progressiegericht’. Dat zijn de boeken *Progressie door zelfcoaching* (Schludt Bodien, 2013) en *Progressiegericht werken* (Visser, 2013).

Afgezien van het feit dat de term ‘progressiegericht’ inhoudelijk beter is dan de term ‘oplossingsgericht’, is de progressiegerichte aanpak ook echt anders dan de oorspronkelijke oplossingsgerichte therapieaanpak. Sinds begin 21<sup>e</sup> eeuw heb ik, samen met mijn collega Coert Visser, vernieuwingen aangebracht, zoals het 4SFC-model, de 7-stappenaanpak van NOAM, het stroomdiagram et cetera. Ook hebben we inzichten uit de sociale psychologie toegevoegd. De groei mindset-theorie is bijvoorbeeld een fundament van de progressiegerichte aanpak. De zelfdeterminatiepsychologie is dat ook. In dit boek worden de fundamenteën besproken.

### **Leuk, licht, luchtig... en lastig**

Progressiegericht werken is een uitermate praktische manier van werken. Het is voor iedereen haalbaar en kan voor iedereen nuttig zijn. Of je nu leidinggevende, coach, therapeut, medewerker, adviseur, ouder, docent, student, kind, arts of fysiotherapeut bent. In welke sector je ook werkt. Waar je ook woont. Het is een aanpak die het verschil kan maken tussen stagneren en vooruitkomen. Tussen floreren en verwelken. Tussen machteloos zijn en zelf de regie hebben.

Progressiegericht werken is leuk, licht, luchtig en lastig om te doen. Er wordt veel gelachen en geglimlacht in een progressiegerichte interactie, problemen worden lichter en kleiner, er ontstaat zicht op de positieve resultaten die je wilt bereiken, mensen concluderen dat er al veel meer goed gaat dan ze aanvankelijk dachten en ze komen op ideeën waarmee ze progressie kunnen boeken. Dat is leuk, maakt moeilijke situaties lichter te dragen en maakt gesprekken vrolijker en energiever.

Het is tegelijkertijd een lastige aanpak om goed in de vingers te krijgen. Dat heeft met de subtiliteit en de eenvoud van de interventies te maken. Het heeft ook te maken met de oordeelloze, onderzoekende mindset. En met de inhoudelijk bescheiden rol die de professional heeft.

### **In de vingers krijgen**

Je kunt oneindig blijven doorleren in deze aanpak. De subtiliteit ervan geeft je de mogelijkheid je interventies fijn te slijpen. Elke vraag, elke interventie, elke interactie staat of valt met de aanwezige progressiegerichte mindset. In een progressiegerichte interactie is vriendelijkheid, toegankelijkheid, vertrouwen, aanmoediging,

bescheidenheid, oordeelloosheid, respect en geduld aanwezig. Een authentieke mindset is het resultaat van diepgaand begrip van de progressiegerichte overtuigingen en van de keuze om je die overtuigingen eigen te maken. Diepgaand begrip groeit als je ervaring opdoet met de aanpak. Niemand kan je voorschrijven wat je moet geloven. Je eigen ervaringen zijn doorslaggevend voor de mate waarin je de overtuigingen onderschrijft. Je kunt de aanpak daarom het beste leren kennen en er beter in worden door er ervaring mee op te doen. Uitproberen. Niet alles tegelijk, maar alleen dat uitproberen wat je interesse heeft. Na het uitproberen kun je reflecteren op de bruikbaarheid van je ervaring. En zo groeit vanzelf je progressiegerichte repertoire. Daardoor komt je interventie authentiek over en niet als een trucje.

De progressiegerichte interventies zijn een manier om uiting te geven aan je mindset. Als je echt gelooft dat mensen hun eigen doelen kunnen bepalen én je weet hoe je met de gewenste progressievraag de ander kunt uitnodigen om zijn gewenste toekomst te beschrijven, dan gaan je mindset en je interventie hand in hand. Je kunt je interventies fijnslijpen door de juiste woorden op het juiste moment te gebruiken. Hoe formuleer je een progressiegerichte vraag naar een eerder succes? Hoe erken je het perspectief van de ander, zonder probleemanalytisch te werk te gaan? Hoe werk je progressiegericht met een gestuurde cliënt? Hoe reageer je progressiegericht op een klagende gesprekspartner? Hoe zorg je, zonder autoritair te worden, dat iemand gaat doen wat de bedoeling is? En wanneer kun je het beste welke vraag stellen?

### **De etalage**

Dit boek is als het ware een etalage van de hoofdelementen van de progressiegerichte aanpak. Het is bedoeld voor professionals die willen kunnen kiezen welke interventie ze wanneer willen gebruiken. Voor professionals die de progressiegerichte aanpak steeds beter in de vingers willen leren krijgen en die hun progressiegerichte taal willen verbeteren. Maar het is ook geschikt voor professionals die de aanpak nog niet zo goed kennen en hem willen leren kennen.

Hoofdstuk 1 gaat over de progressiegerichte mindset. Het behandelt de overtuigingen die ten grondslag liggen aan de progressiegerichte mindset, de vertaling van die mindset naar gedrag, de manier waarop je kunt leren progressiegericht te denken en doen, hoe je

ervoor zorgt dat de interventies geen trucjes worden en wanneer je de aanpak beter niet kunt gebruiken. Met dit hoofdstuk krijg je inzicht in de fundamenteën van de progressiegerichte aanpak.

In hoofdstuk 2 vind je een overzicht van twintig progressiegerichte basisinterventies, zoals het erkennen, de gewenste progressievraag, de eerdere-succesvraag et cetera. Met dit hoofdstuk kun je aan de slag om de basis in de vingers te krijgen.

Hoofdstuk 3 gaat over progressiegericht coachen. Het hoofdstuk reikt de 7-stappenaanpak van NOAM aan en illustreert deze aanpak aan de hand van voorbeelddialogen. Het gaat ook in op interventies bij gestuurde cliënten en laat zien hoe subtiel de interventies zijn. De bedoeling van dit hoofdstuk is dat je, als je dat wilt, jezelf kunt trainen in het benutten van progressiegerichte vragen in coachingsgesprekken.

Hoofdstuk 4 is bedoeld voor iedereen die wel eens in een sturende rol zit. Het hoofdstuk reikt manieren aan waarop je in een stuurrol anderen kunt faciliteren om progressie te boeken. Leidinggevend, adviseurs, ouders, docenten, artsen en andere professionals die ervoor moeten zorgen dat hun gesprekspartner gaat doen wat de bedoeling is, krijgen handvatten voor progressiegericht sturen en instrueren. Ook in dit hoofdstuk vind je voorbeelddialogen waarmee je jezelf kunt trainen.

In hoofdstuk 5 gaat het over progressiegericht trainen. Met dit hoofdstuk kunnen trainers hun eigen trainingen progressiegericht opzetten, zowel qua structuur als qua inhoud, en ideeën opdoen voor progressiegerichte oefeningen. Ook kunnen trainers in dit hoofdstuk ideeën opdoen hoe zij het leerproces van deelnemers willen ondersteunen, een groeimindset kunnen stimuleren bij hun deelnemers en doelbewust kunnen oefenen in hun trainingen.

Hoofdstuk 6 gaat over progressiegerichte teaminterventies en conflictbeheer. Progressiegericht vergaderen, intervisie en teambegeleiding staan centraal en ook progressiegerichte conflictinterventies. Hoe kun je boze gesprekspartners, die het oneens zijn over iets, vooruit helpen? Met dit hoofdstuk kunnen coaches, leidinggevend en mediators teaminterventies leren kennen en toepassen.

Hoofdstuk 7 gaat over progressiegericht feedback geven en ontvangen. Dit laatste hoofdstuk geeft antwoord op vragen als: welke feedback is wanneer effectief? Hoe formuleer je progressiegerichte feedback wanneer de aanleiding positief of negatief is? Wat zijn effectieve manieren van reageren op feedback? Met dit hoofdstuk kunnen professionals die anderen regelmatig feedback geven, deze feedback effectiever maken.

Het boek sluit af met een checklist van progressiegerichte interventies. Deze is bedoeld als inspiratiebron en naslagwerk, als je op ideeën wilt komen voor progressiegerichte formuleringen in diverse contexten.

Ik hoop dat dit boek je helpt bij het ontwikkelen van je mindset, zodat je progressiegericht aan het werk kunt gaan.

Gwenda Schlundt Bodien  
Ijsselstein, augustus 2014



# Je progressiegerichte mindset

Mensen zijn vrij goed in het herkennen van authenticiteit in andere mensen. Of de ander meent wat hij zegt. Of de ander oprecht is. Of de ander een oordeel heeft en zo ja, of dat oordeel positief of negatief is. We weten soms niet eens hoe het komt dat we weten of onze gesprekspartner authentiek is. Want we pikken onbewust zoveel signalen op dat we wel kunnen aangeven *of* onze gesprekspartner authentiek is, maar niet altijd kunnen aangeven *hoe* we dat weten. Dat heeft onder andere te maken met onze spiegelneuronen. We doen onbewust non-verbaal onze gesprekspartner na, waardoor we ons gaan voelen zoals onze gesprekspartner zich ook voelt. Zo pikken we veel meer op dan alleen de woorden.

Als iemand ons een vraag stelt terwijl die persoon tegelijkertijd in zijn hoofd een negatief oordeel over ons heeft, dan horen we niet alleen de vraag maar ook het oordeel. Stel dat je een presentatie hebt gegeven en je collega vraagt je na afloop: ‘Wat vond je er nou zelf van?’ Stel dat die vraag op zo’n toon wordt gesteld dat je oppikt dat je collega het niet zo’n beste prestatie vond. Door dat negatieve oordeel, in combinatie met de vraag, krijg je een ‘hang yourself-gevoel. Je begrijpt dat het de bedoeling is dat je de vraag negatief beantwoordt, want je collega heeft een negatief oordeel.

We komen authentiek over als wat we denken en wat we zeggen en doen, congruent is. Een uitnodigende vraag is pas uitnodigend wanneer degene die de vraag stelt ook echt interesse heeft in het antwoord. Een progressiegerichte vraag is pas progressiegericht wanneer die wordt gesteld met een progressiegerichte mindset. Die mindset is gebaseerd op bepaalde overtuigingen en uit zich in de vorm van bepaalde gedachten. ‘Innerlijke spraak’ noemt Kolk dit in zijn boek *Vrije wil is geen illusie* (Kolk, 2012). De progressiegerichte overtuigingen gaan over de ontwikkelbaarheid van mensen: over wat mensen motiveert om te verbeteren en over hoe mensen daadwerkelijk verbeteren. Wat zijn die overtuigingen? En welke gedachten horen daarbij?

Dit hoofdstuk behandelt eerst die progressiegerichte overtuigingen, waarna je kunt lezen wat de progressiegerichte mindset behelst. Daarna volgen de kenmerken van progressiegerichte interventies, een paar ideeën hoe je de aanpak kunt leren toepassen en een paar tips hoe je ervoor kunt zorgen dat het geen trucjes worden. Het hoofdstuk sluit af met gedachten over wanneer je de progressiegerichte aanpak beter niet kunt gebruiken.

## 1.1 Drie overtuigingen ten aanzien van de ontwikkelbaarheid van mensen

De progressiegerichte mindset kenmerkt zich door drie overtuigingen ten aanzien van de ontwikkelbaarheid van mensen.

### ***a Mensen kunnen zich altijd blijven verbeteren***

De eerste overtuiging ten aanzien van de ontwikkelbaarheid van mensen is deze: mensen kunnen zich altijd blijven verbeteren. Die overtuiging is geen naïeve *wishful thinking*. Hij is realistischer dan dat. Deze overtuiging zegt trouwens niet dat iedereen zich altijd verbetert. Maar wat hij wel zegt is: verbetering is altijd mogelijk. Waar is het bewijs daarvoor te vinden? Allereerst bij de plasticiteit van ons brein. Het menselijk brein is in staat om voortdurend nieuwe dingen te leren. Dat kost moeite, maar het is zeker mogelijk. Het onderzoek naar breinplasticiteit laat zien dat mensen tot verbluffende progressie in staat zijn (Doidge, 2007; Arrowsmith Young, 2012). Als wij onze aandacht ergens op richten, dan versterken wij de connecties in ons brein ten aanzien van het onderwerp van onze aandacht. *Neurons that fire together, wire together*. Als de neuronen vaker samen afvuren, worden de verbindingen steeds sterker. Er wikkelt zich steeds meer witte stof, genaamd myeline, om de neuronen heen. Dat werkt als een soort isolatie waardoor de geleiding vlotter loopt. De signalen in ons brein worden daardoor sneller getransporteerd. Daardoor hoeven we, als we ergens beter in worden, steeds minder moeite te doen. We voeren de activiteit automatisch uit. Zo worden we intelligenter ten aanzien van dat waar we onze bewuste aandacht gedurende langere tijd op richten (Doidge, 2007; Nisbett, 2009; Kaufman, 2013, Arrowsmith Young, 2012). Dit geldt niet alleen voor gezonde mensen. Ook mensen met een fysieke of mentale beperking kunnen zich verbeteren (Roeden, 2012).



Het blijkt ook dat mensen tot op hoge leeftijd in staat zijn om zich te verbeteren. Hoewel veel mensen ervan uitgaan dat als je ouder wordt je mentale capaciteiten automatisch achteruitgaan, is het waarschijnlijk zo dat niet het ouder worden daartoe leidt, maar het niet meer intens leren, wat bij veel oudere mensen optreedt. Doordat oudere mensen niet meer intens leren, raken de systemen in verval die in de hersenen aanwezig zijn om plasticiteit te modelleren, reguleren en controleren. Door middel van gerichte breinoefeningen kan intens leren plaatsvinden bij ouderen, en kan leeftijdsgerelateerde cognitieve achteruitgang worden vertraagd of zelfs voorkomen (Doidge, 2007). Ook motorisch kunnen oudere mensen hun hersenen trainen om fit te blijven. Gebruik geen stok om mee te lopen, maar dwing jezelf om te voelen waar je loopt en hoe je je balans kunt bewaren. Als je jezelf zo actief houdt, benut je de hersenplasticiteit om motorische kaarten te blijven maken. Ellen Langer (Langer, 2009) stelt: het is niet zozeer onze fysieke toestand die ons beperkt in wat we op oudere leeftijd nog kunnen, maar onze mindset over onze fysieke beperkingen. Zij zegt dit op grond van haar onderzoeken naar bijvoorbeeld de fysieke verbeteringen die ouderen lieten zien toen zij in een omgeving leefden waarin de tijd twintig jaar terug was gedraaid. De ouderen die zichzelf zagen als twintig jaar jonger, lieten zowel fysiek als mentaal grote verbeteringen zien, alsof ze daadwerkelijk jaren jonger waren.

### ***b Mensen zijn veerkrachtig en zelfredzaam***

De tweede overtuiging ten aanzien van de ontwikkelbaarheid van mensen is: mensen zijn veerkrachtig en zelfredzaam. In het algemeen onderschatten we hoe veerkrachtig en zelfredzaam wijzelf en anderen zijn. Mensen zijn slecht in het inschatten hoe ze zich zullen voelen na een ingrijpende levensgebeurtenis. Het blijkt dat die gebeurtenissen helemaal niet zoveel impact hebben als men vooraf dacht, noch in negatieve, noch in positieve zin (Wilson & Gilbert, 2005). Mensen voelen zich vaak al vrij snel na een negatieve ingrijpende gebeurtenis weer net zo gelukkig als voor die tijd, en kunnen zelfs vlak na de negatieve gebeurtenis al positieve gevoelens ervaren (Bonanno, 2004, 2009; Masten, 2001; Fredrickson, 2003, 2009). Veerkracht is normaal. Mensen zijn eerder in staat om weer op te veren na de ellende dan dat ze erdoor worden verpletterd. De manier waarop mensen hun problemen te boven komen, is uniek voor ieder individu. Wat werkt voor de een, hoeft niet voor de ander te werken. Dat komt doordat we complexe wezens zijn, met onze eigen unieke ervaringen, gevoelens, gedachten en omstandig-

heden. We komen er het beste achter wat voor ons werkt, als we geloven dat we zelfredzaam zijn en ervoor openstaan om te ontdekken wat werkt voor onszelf of voor de ander. Als we dat doen, geven we ruimte aan onze eigen uniciteit en die van de ander. Dat is op het niveau van de samenleving goed; creatieve individuen die hun eigen oplossingen voor problemen bedenken, vormen samen een zelfredzame en creatieve maatschappij. Ervan uitgaan dat mensen veerkrachtig en zelfredzaam zijn maakt het ook logisch om te geloven dat mensen vaak zelf de oplossingen voor hun problemen ter beschikking hebben en niet afhankelijk hoeven te zijn van coaches, adviseurs of therapeuten (Furedi, 2004; Welch, 2013).

### ***c Geloven dat je je kunt verbeteren is een voorwaarde voor verbetering***

De derde overtuiging is deze: dat je je altijd kunt verbeteren, is een voorwaarde om daadwerkelijk te verbeteren. Mensen die geloven dat zij zich – ongeacht waar ze nu staan – altijd kunnen verbeteren en dat inspanning normaal en noodzakelijk is om daadwerkelijk te verbeteren, hebben een groeimindset (Dweck, 1999, 2006). Mensen met een dergelijke overtuiging zijn zelf bereid om inspanning te leveren voor het bereiken van verbetering en gaan er ook van uit dat andere mensen zich moeten inspannen voor verbetering. Fouten maken en falen zien zij niet als teken van een lage aanleg, maar van de noodzaak om een slimmere leerstrategie te volgen of harder te werken.

Carol Dweck onderzocht de afgelopen decennia de effecten van een dergelijke zogenoemde groeimindset. Het blijkt dat mensen met een groeimindset op een plezieriger manier betere resultaten bereiken dan mensen met een statische of fixed mindset. Doordat ze steeds beter worden, worden ze weer bevestigd in hun idee dat inspanning loont en dat ze beter kunnen worden wanneer ze hun best doen. Mensen met een fixed mindset dichten hun prestaties toe aan de mate waarin zij aanleg of talent hebben voor het prestatiedomein. Goede prestaties zijn een teken van hoge aanleg, slechte prestaties zijn een teken van lage aanleg. Omdat je niets kunt veranderen aan je aangeboren talenten en aanleg, denken deze mensen dat als iets ze niet zo gemakkelijk afgaat en ze zich ergens voor moeten inspannen, dat dit een alarmerend teken van lage aanleg is. Daarom kiezen mensen met een fixed mindset voor de makkelijkere taken in het prestatiedomein of laten ze de activiteit

helemaal links liggen. Het resultaat is dat ze minder bereiken, wat hen weer bevestigt in hun idee dat ze er geen aanleg voor hebben.

Het is trouwens niet zo dat je mindset een statisch gegeven is; deze kan heel snel veranderen. In dit boek staan allerlei interventies waarmee je je eigen mindset en die van je gesprekspartner subtiel kunt ombuigen van fixed naar groei. En, je kunt een statische mindset hebben ten aanzien van het ene onderwerp terwijl je een groei-mindset kunt hebben ten aanzien van het andere onderwerp. Het is uiteraard geen verplichting om ten aanzien van alle onderwerpen een groei-mindset te hebben. Dat je altijd beter kunt worden, wil niet zeggen dat je altijd beter moet willen worden. Daar is iedereen vrij in. Het zou alleen jammer zijn als je wel graag beter in iets zou willen zijn, maar ervan uitgaat dat dat je toch nooit gaat lukken, omdat je er geen talent voor zou hebben. In dat geval is het wel een goed idee om ten aanzien van dat onderwerp een groei-mindset te adopteren. Want dan pas ben je bereid om je best te gaan doen, waardoor je daadwerkelijk beter wordt.

Kortom, mensen kunnen altijd verbeteren, omdat het menselijk brein plastisch is, wij tot op hoge leeftijd kunnen leren, veerkracht en zelfredzaamheid normaal zijn en een groei-mindset ervoor zorgt dat we ons inspannen zodat we daadwerkelijk beter worden.

## 1.2 Vier overtuigingen ten aanzien van wat mensen motiveert om zich te verbeteren

De progressiegerichte mindset kenmerkt zich door overtuigingen ten aanzien van wat mensen motiveert om zich te verbeteren. Dat zijn er vier.

### ***a Gemotiveerd zijn voor zelfgekozen doelen***

De eerste is: mensen zijn gemotiveerd om doelen te bereiken die ze zelf hebben gekozen. Dat kunnen doelen zijn die ze zelf hebben bedacht, maar ook doelen die ze opgedragen hebben gekregen en die ze onderschrijven. De zelfdeterminatiepsychologie (Deci & Ryan, 2004) leert dat mensen de basisbehoefte hebben om autonome keuzes te maken. Mensen willen zelf beslissen wat ze doen, denken en geloven. Als ze datgene wat ze doen ervaren als hun eigen keuze, heeft dit een positieve invloed op hun intrinsieke motivatie. Naast die behoefte aan autonomie hebben mensen ook de behoefte om

verbonden te zijn met anderen. Ze willen het gevoel hebben dat ze dingen doen die waardevol zijn voor anderen en gewaardeerd worden door anderen. Die behoefte aan verbondenheid maakt ook dat mensen het prima vinden om binnen kaders te functioneren. Doelen die hen door anderen aangereikt worden, zijn beslist niet per definitie aversief voor mensen. Ze zijn in dat geval niet in eerste instantie intrinsiek gemotiveerd voor het betreffende doel, maar als ze het doel internaliseren, is er wel sprake van een autonome vorm van extrinsieke motivatie. Je wilt dan in eerste instantie het doel niet zozeer bereiken omdat je het zo interessant vindt, maar je ziet een waarde in het bereiken van het doel. Die waarde maakt dat je het doel zelf ook belangrijk gaat vinden. De derde universele basisbehoefte is de behoefte om je competent te voelen. Mensen willen graag de perceptie hebben dat ze in een bepaalde mate al competent zijn in het betreffende prestatiedomein.

Als deze drie basisbehoeften zijn vervuld, zijn mensen vanuit zichzelf gemotiveerd om hun autonoom gekozen doel te gaan bereiken, of het door iemand anders aangereikte doel.

### ***b Focus op progressie motiveert om te verbeteren***

De tweede overtuiging is: een focus op de bereikte en de te bereiken progressie motiveert om te verbeteren. Door aandacht te besteden aan de betekenisvolle progressie die je al hebt geboekt – al is die nog zo klein – krijg je een positieve innerlijke werkbeleving. Dat blijkt uit grootschalig dagboekonderzoek (Amabile & Kramer, 2011). Een positieve innerlijke werkbeleving werkt sterk motiverend. Deze vergroot je betrokkenheid bij je werk, wakkert je creativiteit en je productiviteit aan en stimuleert je gerichtheid op samenwerking. Alledaagse kleine gebeurtenissen die eruit springen op je werk hebben een groot effect op de innerlijke werkbeleving. In de positieve, maar ook in de negatieve richting. Van alle dagelijkse gebeurtenissen is het boeken van betekenisvolle progressie de allerbelangrijkste voor een positieve innerlijke werkbeleving. De *power of small wins* noemt Amabile dit. De progressie hoeft dus helemaal niet zo groot te zijn, wil die toch een sterk positief effect hebben. Helaas hebben negatieve gebeurtenissen een grotere impact dan positieve. Negatieve dingen merken we nu eenmaal sneller op en we zijn er gevoeliger voor. We onthouden negatieve dingen ook beter dan positieve. Dat maakt het des te belangrijker om te focussen op de al bereikte progressie. Want anders heeft die de neiging volledig naar de achtergrond te verdwijnen.

Zeker op het moment dat je nog helemaal aan het begin staat met het bereiken van een doel, is een focus op de kleine betekenisvolle progressie die je al hebt bereikt heel motiverend om door te zetten. Wanneer je al vrij ver bent met het bereiken van een doel, is het motiverender om je aandacht te richten op de progressie die je nog moet of wilt bereiken, zo blijkt uit onderzoek (Koo & Fishbach, 2012). Je doet dan dingen die het verder bereiken van je doel beschermen (*goal shielding*). Als je al vrij ver bent met het bereiken van je doel, en je kijkt alleen naar wat je al hebt bereikt, dan heb je de neiging om activiteiten te gaan ondernemen die je niet verder helpen met het bereiken van dat doel. Richt je je aandacht op wat je nog moet bereiken, ondanks dat je al zo ver gekomen bent, dan stimuleert dat je juist om door te zetten.

### ***c Als je het voor je ziet, wordt het bereikbaar***

De derde overtuiging is: mensen worden gemotiveerd om progressie te boeken wanneer zij een levendige beschrijving hebben van hun eigen positieve gedrag in hun gewenste toekomst. Positieve gedragsbeschrijvingen helpen ons de perceptie te hebben dat we in staat zijn het echt te doen. Als mensen hun gewenste situatie en hun eigen positieve gedrag in die gewenste situatie voor zich zien, gaan ze geloven dat die gewenste toekomst bereikbaar is. Als je je eigen positieve gedrag levendig voor je ziet, dan voelt het alsof je het al aan het doen bent. Uit de neurowetenschap naar verlangen en nabijheid blijkt dit: hoe dichterbij iets lijkt, hoe bereikbaarder het ook lijkt. En hoe bereikbaarder iets lijkt, hoe meer we bereid zijn er moeite voor te doen om het te krijgen. Ons verlangen naar iets maakt dat we de afstand tussen ons en het object van ons verlangen kleiner inschatten dan die daadwerkelijk is. Dat werkt ook de andere kant op. Hoe verder weg iets lijkt, hoe onbereikbaarder het lijkt en hoe minder we bereid zijn moeite te doen om het te krijgen. Een doel dat heel ver weg ligt, lijkt heel onbereikbaar en wordt daardoor heel onaantrekkelijk voor ons (Adam & Balci, 2011).

Een tweede onderbouwing van deze overtuiging is dat als mensen hun eigen positieve gedrag visualiseren, de bijbehorende motorische programma's worden geactiveerd. Denken en doen zijn niet zo verschillend voor ons brein. Als we ergens aan denken is dezelfde herenactiviteit te zien als wanneer we het doen. Dat betekent dat denken aan je positieve gedrag in je gewenste toekomst je al ervaring geeft met het betreffende gedrag. En dat geeft je vertrouwen dat je het gedrag ook daadwerkelijk in de praktijk kunt gaan brengen.

Ten derde blijkt dat als wij ons positieve gedrag in de gewenste situatie heel levendig voor ogen hebben, wij meer zicht krijgen op wat we allemaal moeten doen om die gewenste situatie te bereiken. Uit onderzoek van Oetingen en Hagenah (2007) blijkt dat dit onze verwachting dat we het gedrag zullen gaan uitvoeren en het gewenste resultaat zullen gaan bereiken, doet toenemen – en vooral dat we in de praktijk dat gewenste gedrag uitvoeren. Als we alleen maar fantaseren over een geweldige toekomst, zonder ons een levendig beeld te vormen van ons eigen positieve gedrag dat nodig is om die toekomst te bereiken, dan zijn we minder in plaats van meer geneigd om het gedrag daadwerkelijk te laten zien.

En ten slotte: wanneer wij ons positieve gedrag visualiseren, geven wij onszelf geheugensteuntjes. Daarmee herinneren we onszelf aan het gedrag dat we wilden uitvoeren op het moment dat het nodig is. Je hebt je bijvoorbeeld heel levendig voorgesteld hoe je de vergadering gaat leiden, en hoe je gaat reageren op tegenwerpingen van je collega's. Doordat je dat zo levendig voor ogen hebt, help je jezelf om tijdens de vergadering je te herinneren wat je wilde doen. Een positieve gedragsbeschrijving werkt als een implementatie-intentie, waarbij we denken in termen van 'als, dan': als x gebeurt, doe ik y. Door deze geheugensteuntjes voor toekomstige gedragingen in toekomstige gebeurtenissen kunnen we heel snel en efficiënt reageren met het positieve gedrag op het moment dat het gewenst is.

#### ***d Een vriendelijke interactie motiveert om te verbeteren***

De vierde overtuiging is: een respectvolle, oordeelloze, vragende, subtiele en vriendelijke interactie motiveert mensen om na te gaan denken over wat zij willen bereiken en hoe ze dat kunnen bereiken. Daarom is de progressiegerichte benadering geen confronterende benadering. We gaan niet tegen mensen in, maar werken samen.

De onderbouwing van deze overtuiging komt vanuit vier onderzoeksgebieden. Het eerste is dat van de positieve emoties. Als mensen positieve emoties ervaren, openen ze zich, zien ze meer details en worden ze creatiever (bijvoorbeeld Amabile, 2011 en Fredrickson, 2011). Door creatief te kunnen nadenken over wat je wilt bereiken en hoe je dat kunt bereiken, zie je mogelijkheden en meerdere opties. Negatieve emoties zorgen ervoor dat we de dingen zwart-wit gaan zien en een tunnelvisie krijgen, waardoor we ons kunnen gaan blindstaren op het probleem of de enige uitweg die

we nog zien. Als we kunnen denken in mogelijkheden, neemt ons optimisme toe dat de problemen oplosbaar zijn en zien we meer en meer opties.

Dat sluit aan bij de tweede onderbouwing, en die is dat mensen de neiging hebben om zich gebeurtenissen in hun leven te herinneren die samenhangen met de stemming waarin ze verkeren. Als mensen vrolijk zijn, herinneren ze zich meer gebeurtenissen waar- bij ze zich vrolijk voelden (*mood congruence*). Hebben we een zorgelij- ke uitdrukking op ons gezicht, dan herinneren we ons meer gebeurtenissen waarin we zorgelijk waren (*expression congruence*). Door iemand te vragen wat er de afgelopen tijd goed is gegaan, of welke progressie hij al heeft bereikt, ontstaat een positieve stem- ming bij die persoon. Door die positieve stemming schieten hem meer positieve dingen te binnen. Herinneringen aan wat er goed ging, wat er goed werkte en welke progressie er al is bereikt en hoe. Deze herinneringen zijn nuttig, want ze brengen de persoon vaak op inhoudelijke ideeën voor toekomstige progressie. Door zelf een glimlach op je gezicht te hebben als je in gesprek bent met iemand, roep je een glimlach op in het gezicht van je gesprekspartner (*mimicking*). Daardoor gaat die zich vrolijker voelen en herinnert zich door de vrolijke stemming meer en meer positieve gebeurte- nissen.

De aanmoedigende, vriendelijke gezichtsuitdrukking van bijvoor- beeld een coach heeft een effect op de gezichtsuitdrukking van de cliënt en vervolgens op wat de cliënt zich herinnert (Ambaay & Weisbuch, 2010). Onze gezichtsuitdrukking beïnvloedt ook onze beoordeling van een situatie of persoon. Met een vrolijke gezichts- uitdrukking beoordelen we situaties en anderen milder dan wan- neer we boos kijken. Als we glimlachen, beoordelen we anderen als vriendelijker dan wanneer we een frons op ons eigen gezicht hebben. Een positieve emotie is geen doel op zich, maar heeft wel een belangrijke functie in een progressiegerichte interactie. Pro- gressie boeken terwijl je je boos, aangevallen, moedeloos of angstig voelt, is moeilijk. Voel je je positief, veilig en creatief, dan is het makkelijker de gewenste situatie te beschrijven en op ideeën te komen hoe je die kunt bereiken.

De derde onderbouwing van de overtuiging dat een respectvolle, oordeelloze, subtiele, vragende en vriendelijke interactie mensen op ideeën brengt over wat zij willen bereiken en hoe ze dat kunnen

bereiken, komt vanuit de *reactance*-theorie (Brehm, 1966). Die theorie zegt dat als mensen het gevoel krijgen dat iemand ze ergens van probeert te overtuigen, zij zich gaan wapenen en beschermen tegen de beïnvloeding, en weerstand gaan tonen. Mensen willen hun eigen keuzes maken en willen niet gemanipuleerd worden. De paradox van de overtuigingskracht is dat je het meest overtuigend bent wanneer je juist niet probeert te overtuigen. Een boodschap als: ‘Ik weet zeker dat jij het kunt!’, terwijl de ander juist twijfelt aan zijn competentieniveau, sluit niet aan bij diens perspectief en zal waarschijnlijk met tegenargumenten verworpen worden. Bij mensen met een laag zelfvertrouwen leidt dit soort *peptalk* zelfs tot meer hulpeloze reacties (Kamins & Dweck, 1999). Door vragen te stellen die op een subtiele manier een positieve verwachting creëren dat verbetering mogelijk is, helpen progressiegerichte professionals de ander om zichzelf daarvan te overtuigen. Zelfovertuiging is dat. Door immers antwoord te geven op een progressiegerichte vraag zoals: ‘Wat stemt je optimistisch dat de dingen binnenkort beter zullen gaan?’ overtuigen mensen zichzelf ervan dat ze redenen hebben om optimistisch te zijn, en kunnen ze dat optimisme ook onderbouwen met concrete argumenten. Door antwoord te geven op een subtiele vraag, overtuigen mensen zichzelf.

De vierde onderbouwing van de overtuiging zoomt in op het effect van een beoordelend en veroordelend aspect in communicatie. Als mensen zich beoordeeld of veroordeeld voelen door iemand anders, gaan ze automatisch in de verdediging of in de tegenaanval en komen ze in een negatieve stemming. Zoals uit het voorgaande al bleek, is een dergelijke stemming en interactie niet bevorderlijk voor de creativiteit om na te denken over de gewenste situatie en wat werkt om daar te komen. Als mensen zich beoordeeld voelen of zichzelf gaan beoordelen, worden zij zelfbewust. Deze staat van zelfbewustzijn kan de volgende drie effecten hebben op hoe je je voelt. Als je je bewust bent van jezelf roept dit een evaluatieve manier van denken op. Je gaat je huidige gedrag of situatie vergelijken met een maatstaf die je zelf hanteert. Je neemt jezelf ‘de maat’. Omdat mensen zelden volledig voldoen aan de standaards die ze voor zichzelf hebben, roept zelfbewustzijn vaak negatieve emoties op (Tracy, Robins & Tangney, 2007). Dat is een logische consequentie van het falen om aan je eigen standaards te voldoen. Dat werkt nog sterker zo wanneer mensen de perceptie hebben niks te kunnen veranderen aan de discrepantie tussen hun huidige gedrag en hun maatstaf. Ten tweede roept een staat van zelfbewustzijn



emoties op. Zodra mensen nadenken over hun motieven, ervaringen en tekortkomingen – kortom over zichzelf – roept dit emoties op. Soms zijn periodes van intensief nadenken over jezelf een voorbode voor een depressieve periode. Ten derde verandert een staat van zelfbewustzijn ook je emotionele ervaring. Als mensen zich van zichzelf bewust zijn, en zich focussen op hoe ze zich voelen, dan worden diezelfde gevoelens versterkt.

Progressiegerichte professionals willen graag de aandacht richten op de te bereiken en de reeds bereikte progressie, in plaats van op de persoon en de innerlijke staat van de persoon. Daarom worden vragen gesteld die leiden tot een focus op wat cliënten inhoudelijk willen verbeteren en bereiken. En geen spiegelende vragen, die leiden tot een (zelf)beoordeling, zoals: ‘Wat doet dit met jou?’, ‘Hoe voel je je daarbij?’, ‘Ik kan zien dat dit je raakt’, ‘Dit emotioneert je, hè?’ Dat is niet omdat emoties niet belangrijk zouden zijn, want dat zijn ze wel. Maar progressiegerichte professionals zijn niet uit op de bovenstaande drie stagnerende effecten. Ze zijn uit op ideeën voor progressie.

Kortom, de progressiegerichte mindset kenmerkt zich door vier overtuigingen ten aanzien van wat mensen motiveert om zich te verbeteren:

- 1 Mensen zijn gemotiveerd om doelen te bereiken die ze zelf hebben gekozen.
- 2 Een focus op de bereikte en de te bereiken progressie motiveert mensen om zich te verbeteren.
- 3 Mensen worden gemotiveerd om progressie te boeken wanneer zij een levendige beschrijving hebben van hun eigen positieve gedrag in hun gewenste toekomst.
- 4 Een respectvolle, oordeelloze, vragende, subtiele en vriendelijke interactie motiveert mensen om na te gaan denken over wat zij willen bereiken en hoe ze dat kunnen doen.

### **1.3 Drie overtuigingen over hoe mensen daadwerkelijk beter worden**

De laatste categorie progressiegerichte overtuigingen gaat over *hoe* mensen daadwerkelijk beter worden. Er zijn drie overtuigingen die hieronder vallen.

### ***a Je intentie is doorslaggevend***

De eerste overtuiging is dat mensen zich daadwerkelijk verbeteren als ze de intentie hebben om te verbeteren. Dus als je de bedoeling hebt om iets te gaan doen, dan is de kans groot dat je het gaat doen. Er blijkt een bijzonder hoge correlatie te bestaan tussen de intentie hebben om bepaald gedrag te gaan vertonen en het daadwerkelijk vertonen van dat gedrag. De intentie om bepaald gedrag te gaan vertonen, zou je kunnen zien als de bereidwilligheid en de wil om dat gedrag te laten zien. Interessant dus om te weten wanneer mensen die intentie gaan krijgen. Dat werd onderzocht door onder anderen Icek Ajzen (Ajzen & Fishbein, 1980, 2002, 2005, 2010). Een bepalende factor of mensen de intentie hebben om het gedrag te gaan laten zien, is hun perceptie of ze het kunnen. Mensen kunnen nog zo positief staan ten opzichte van bepaald gedrag, als ze de perceptie hebben dat ze niet competent zijn, zal hun intentie om zich zo te gaan gedragen beperkt zijn. Naast die ervaren gedragscontrole blijken er nog twee factoren te zijn die de intentie beïnvloeden. De eerste is of mensen ervaren dat het gedrag de sociale norm is. Als mensen de perceptie hebben dat het gedrag van hen wordt verwacht, neemt hun intentie om het te gaan doen toe. De tweede factor is of mensen positief ten opzichte van het gedrag staan. Als mensen de perceptie hebben dat het gedrag iets goeds is, iets goeds oplevert, neemt hun intentie om het gedrag te gaan uitvoeren toe.

Deze drie factoren – ervaren gedragscontrole, perceptie van een sociale norm en positieve attitude ten aanzien van het gedrag – bepalen de uiteindelijke bereidwillige intentie om het gedrag te gaan uitvoeren. In een progressiegerichte interactie is er aandacht voor het te bereiken positieve gedrag. Ook is er aandacht voor het versterken van de bereidwillige intentie voor dat gedrag, door vragen te stellen die de ervaren gedragscontrole versterken, bijvoorbeeld: ‘Hoe is het je al eens gelukt?’ Via de progressiegerichte interventies versterk je ook de perceptie dat het gedrag iets goeds kan opleveren, en versterk je een besef in welke context het gedrag wordt gevraagd, dus wat het perspectief van anderen is. In hoofdstuk 4, over autonomie-ondersteunend leidinggeven, wordt nader ingegaan op het beïnvloeden van de positieve gedragsintentie.

### ***b Doelbewust oefenen is nodig om te verbeteren***

De tweede overtuiging is: om steeds beter te worden is doelbewust oefenen noodzakelijk. Iedereen die een nieuwe activiteit wil leren, moet oefenen om die activiteit in de vingers te krijgen. Hoewel de

ene persoon misschien iets makkelijker en sneller leert dan de andere, blijkt voor ieder van ons te gelden dat als we echt goed willen worden in iets, we gedurende langere tijd gefocust bezig moeten zijn met die activiteit. Om een topniveau te bereiken moeten we oefenen, oefenen, oefenen. Deze overtuiging is gebaseerd op het onderzoek naar topprestaties, van onder anderen Ericsson (Ericsson et al., 1993, 1994, 2006, 2007, 2009). Op de vraag of aangeboren talenten niet veel meer invloed hebben op het niveau dat je kunt bereiken dan doelgericht oefenen, geeft Ericsson overtuigende ontkennende antwoorden. Ten eerste stelt hij dat geen enkel wetenschappelijk onderzoek ooit zal kunnen bewijzen dat natuurlijke aanleg niet bestaat. Een onderzoek kan immers het niet-bestaan van iets niet aantonen. Wat Ericsson stelt is dat een bewijs voor het bestaan van natuurlijke aanleg en de noodzakelijke rol die natuurlijke aanleg heeft in het bereiken van een topniveau, tot nu toe niet gevonden is. Hij definieert *innate talent* (aangeboren talent) als het genetische deel van natuurlijke aanleg. Hij stelt dat er aangeboren beïnvloeders van performance bestaan: je lengte en lichaamsvorm zijn aangeboren en hebben invloed op wat je in het fysieke domein kunt bereiken. Ook stelt Ericsson dat genen een cruciale rol spelen in de ontwikkeling van volwassenen, kinderen en adolescenten. Voor wat betreft lengte, lichaamsvorm, kleur van de ogen, kleur van de huid, haar en gezichtsstructuur is het duidelijk: genen bepalen die.

Maar er is geen bewijs dat individuele verschillen in genen sommige individuen zouden belemmeren om een expertniveau van performance te bereiken. De centrale vraag voor Ericsson is: 'Zijn er genen die bepalen hoe ver individuen kunnen komen in het verwerven van vaardigheden en prestaties?' Dat deze genen zouden bestaan, is een nog niet bewezen hypothese. Training kan de biochemische omgeving beïnvloeden die genen in het DNA activeren. Die biochemische processen zorgen voor verandering in onze spieren, hart en slagaders. Een wetenschappelijk bewijs voor het bestaan van aangeboren talent (het genetische deel van natuurlijke aanleg) zou bestaan uit de identificatie van specifieke genen of combinaties van genen die *noodzakelijk* zijn om een expertniveau te bereiken (met wat voor soort oefening dan ook). Dus duidelijk aantoonbare genen of combinaties van genen die in toppresterders wel te vinden zijn en in gemiddelde presteerders niet. Dergelijke genen zouden dan ook niet veranderbaar moeten zijn door training.

Deze individuele genen of combinaties van genen zijn tot op heden niet gevonden.

Wat in onderzoeken wel is gevonden, is dat individuen in staat zijn om enorme progressie te laten zien in hun vaardigheden als ze gedurende lange tijd doelbewust oefenen. Aangezien training ons DNA niet kan veranderen, is deze toename in vaardigheden dus niet toe te dichten aan ons DNA. En dus niet aan een aangeboren talent (het genetische deel van natuurlijke aanleg). De duur van het doelbewust oefenen (*deliberate practice*) is hierbij een belangrijke factor, stelt Ericsson.

Deliberate practice, of doelbewust oefenen, is het opzoeken van wat je nog moeilijk vindt en dat net zo lang oefenen tot je het goed kunt. Je oefent het stukje bij beetje. Door zo te oefenen automatiseer je je vaardigheid en kennis en kun je het op den duur 'dromen'. Als je dat niveau hebt bereikt, zet je weer een volgend stapje en zoek je opnieuw op wat je moeilijk vindt. Deze manier van oefenen blijkt tot progressie te leiden. Hoe hoger je niveau, hoe sterker de invloed van doelbewust oefenen op je verdere verbetering.

### **c** *Verbetering gaat stap voor stap*

De derde overtuiging is: mensen verbeteren zich stap voor stap door uit te proberen en te reflecteren. In het doelbewuste oefenen zie je al terug dat verbetering incrementeel verloopt. Je kunt niet vandaag leren cello spelen en het morgen op een topniveau beheersen. In plaats daarvan moet je gedurende lange tijd intensief en bewust oefenen, om je stapsgewijs te kunnen verbeteren. Je probeert dingen uit, reflecteert op wat werkt en past dat wat werkt opnieuw toe. Deze *test-and-learn* aanpak (Ibarra, 2003) leidt ertoe dat mensen sneller in beweging durven komen. De stap is klein genoeg om bereikbaar te voelen, waardoor we bereid zijn om die te zetten. 'Ik kan het doen.' Hoe groter en fundamenteeler de verandering is die van ons gevraagd wordt of die we ons opleggen, hoe moedelozer we ons gaan voelen. En moedeloze mensen komen snel tot de conclusie dat pogingen tot verbeteren geen zin hebben en onbegonnen werk zijn. Maar als we ons richten op kleine stappen vooruit, reflecteren op wat die kleine stap ons heeft opgeleverd en welke kleine volgende stap nu logisch is, komen we daadwerkelijk vooruit. Kleine stappen hebben nog meer voordelen. Als het een stap in de verkeerde richting is, is de schade niet zo groot en kun je bijstellen.

En als het een stap in de goede richting is, heb je snel een positieve ervaring. Dat stimuleert om door te zetten.

Kortom, mensen verbeteren daadwerkelijk wanneer zij de intentie hebben om zich te verbeteren, om steeds beter te worden is doelbewust oefenen noodzakelijk, en mensen verbeteren stap voor stap, door uit te proberen en te reflecteren op wat werkt.

#### **1.4 Wat is de progressiegerichte mindset?**

Wat is de progressiegerichte mindset? Het is de mindset dat mensen altijd in staat zijn om zich te verbeteren, en dat wanneer mensen zich willen verbeteren en ervan overtuigd zijn dat ze zich kunnen verbeteren, ze zelfstandig vooruit kunnen komen door stap voor stap en doelbewust te doen wat werkt voor henzelf.

Deze mindset vertaalt zich in innerlijke spraak. Het zijn de dingen die je denkt en tegen jezelf zegt. Progressiegerichte innerlijke spraak gaat zo:

*Mensen zijn in staat om hun eigen doelen te bepalen. Mensen kunnen in elke omstandigheid vooruitkomen en zich verbeteren. Mensen zijn veerkrachtig en zelfredzaam en kunnen over het algemeen zelfstandig progressie boeken. Die progressie kunnen mensen ook nog eens heel vaak bereiken door te benutten wat eerder goed voor ze heeft gewerkt. Hulp van buitenaf is vaak maar in beperkte mate nodig en nuttig. Het is normaal om je te moeten inspannen om verbetering te bereiken en als mensen iets nog moeilijk vinden, is dat een teken dat ze slimme leerstrategieën moeten zoeken of zich meer moeten inspannen. Als mensen een probleem ervaren, werkt het vaak beter om op zoek te gaan naar wat voor hen werkt om progressie te boeken dan dat het helpt om een label te vinden voor het probleem. Niets is zo motiverend voor mensen als vooruitkomen met iets wat belangrijk voor ze is. Daarom doen mensen er goed aan aandacht te schenken aan de bereikte en te bereiken progressie. Mensen hebben behoefte aan autonoom functioneren. Ze willen hun eigen keuzes maken en de perceptie hebben dat ze competent zijn om vooruit te komen. Daarbij willen mensen verbonden zijn met anderen. Het is goed dat ze soms aan verwachtingen moeten voldoen en een bijdrage moeten leveren aan doelen die ze niet zelf hebben gekozen, mits ze zo veel mogelijk autonomie ervaren ten aanzien van hoe ze de doelen gaan bereiken. En ten slotte, de grootste kans dat mensen echt iets gaan doen, is als ze de intentie hebben om het te gaan doen.*

## 1.5 Hoe krijg je de progressiegerichte aanpak in de vingers?

De progressiegerichte aanpak is in veel verschillende situaties bruikbaar, bijvoorbeeld in coaching, leidinggeven, trainen, instrueren, teambegeleiding en bij conflicthantering en feedback. Het is een eenvoudige aanpak, in de zin dat de interventies zo eenvoudig mogelijk zijn geformuleerd en de leidende principes niet zo moeilijk te begrijpen zijn. Toch ervaren de meeste mensen dat de aanpak nog niet zo eenvoudig in de vingers te krijgen is. Dat komt waarschijnlijk doordat er veel wordt weggelaten wat mensen wel geneigd zijn om te doen, zoals oordelen, ongevraagd advies geven, de druk opvoeren, confronteren et cetera.

Tien tips om deze aanpak goed in de vingers te krijgen:

### ***Tip 1 Eerst bedenken, daarna lezen***

In dit boek staan voorbeelddialogen. Je kunt diepgaander leren door dergelijke dialogen niet eenvoudigweg te lezen, maar door eerst te lezen wat er wordt gezegd en daarbij de reactie van de progressiegerichte professional af te dekken met je hand of een velletje papier. Als je eerst nadenkt welke progressiegerichte interventie je verwacht, en daarna pas doorleest, onthoud je de interventies beter.

### ***Tip 2 Voorbereiden, uitproberen, reflecteren***

Je kunt dit boek gebruiken bij je voorbereiding van een gesprek. Er staan veel voorbeeldformuleringen in, waaruit je die formuleringen kunt kiezen die je in je gesprekken wilt gaan uitproberen. Als je je formuleringen voorafgaand aan een gesprek goed in je hoofd hebt, komen ze er tijdens het gesprek soepel uit. Je hoeft dan immers niet tijdens het gesprek na te denken over je formulering. Na afloop van je gesprek kun je reflecteren op wat er goed werkte en wat je in een volgend gesprek zou willen verbeteren.

### ***Tip 3 Stap voor stap***

De progressiegerichte aanpak is te veelomvattend om hem in een keer volledig toe te passen. Het werkt beter om te kiezen welke interventies je wilt toevoegen aan je repertoire en je die eerst eigen te maken voordat je verdergaat. Niet alles spreekt je waarschijnlijk direct aan, dus begin met de dingen die jou wel aanspreken en geef jezelf alle tijd en ruimte om de aanpak stapsgewijs in de vingers te krijgen. Richt je op beter worden in de aanpak en niet op goed zijn in de aanpak.

#### **Tip 4 Zelfcompassie**

Jezelf bekritisieren werkt verlamvend bij het leren van nieuwe dingen. Zelfcompassie helpt juist om nieuwe dingen te leren. Kijk daarom mild naar je fouten en gehakkel. Ten eerste is het normaal dat als je iets nieuws leert, het niet direct soepel en automatisch verloopt. Het kenmerk van iets nieuws leren is juist dat je hersenen nieuwe connecties moeten aanleggen, wat moeite kost. Als iets je dus al makkelijk afgaat, ben je niet iets nieuws aan het leren maar aan het doen wat je al kunt. Ten tweede zegt jouw minder fraai geformuleerde interventie nog niets over hoe nuttig de interactie is voor je gesprekspartner. Het perspectief van je gesprekspartner is echt anders dan dat van jou. Want je gesprekspartner is bezig met zijn eigen inhoud, terwijl jij bezig bent met het benutten van de juiste interventies op het juiste moment. Geen wonder dat je gesprekspartner de interactie als zeer nuttig kan ervaren, terwijl jij je realiseert dat je allerlei dingen beter had kunnen doen. En als je gesprekspartner de interactie zinnig heeft gevonden, waarom zou jij dan zo ontevreden zijn? Uiteindelijk gaat het er toch om dat er progressie wordt geboekt?

#### **Tip 5 Wees je bewust van de paradox van het beter worden**

Mensen die de progressiegerichte aanpak niet kennen denken al snel: ‘O, dat doe ik al, ik ben altijd positief.’ Mensen die de progressiegerichte aanpak beginnen te leren toepassen, denken dat niet meer. Zij denken juist: ‘Pff, wat is dit subtiel en lastig, in al zijn eenvoud.’ Dus, terwijl je meer begrijpt en beter wordt, kan je perceptie van je eigen competentieniveau juist afnemen. Je wordt beter, maar je voelt je minder competent. Dat komt doordat je een hogere maatstaf hanteert, je stelt hogere eisen aan jezelf, je weet beter hoe de interventies kunnen klinken en je ervaart dat je nog niet zo ver bent dat je het zelf al soepel kunt. Het is belangrijk om je te realiseren dat je afgenomen gevoel van competentie een teken van progressie is. Het zou jammer zijn als je zou afhaken omdat je denkt dat je slechter wordt, terwijl je beter aan het worden bent.

#### **Tip 6 Zoek de grenzen van je competentie op**

Als je beter wilt worden, zoek dan de grens op van wat je nu kunt, en oefen dat wat je moeilijk vindt doelbewust en vasthoudend. Als je een formulering nog niet paraat hebt, oefen dan opnieuw en opnieuw, net zolang tot je de formulering kunt dromen. Daar leer je veel meer van dan wanneer je herhaalt wat je al kunt. Vraag jezelf af: ‘Welke situaties vind ik lastig omdat ik niet goed weet hoe

ik progressiegericht kan reageren?’ Ga vervolgens na welke progressiegerichte reactie precies goed is voor die situatie en oefen die reactie net zo lang tot je die hebt geautomatiseerd.

**Tip 7 Volg wat betekenisvol voor je is**

Je bent pas bereid om energie te stoppen in het leren van moeilijke dingen als die dingen betekenisvol voor je zijn. Werk daarom dit boek niet van a tot z door, maar vraag jezelf af wat op dit moment betekenisvol voor je is. Wat interesseert je? Ten aanzien waarvan wil je graag iets leren? Als je antwoorden hebt op deze vragen, kun je in dit boek, op de NOAM-site ([www.noam.nu](http://www.noam.nu)), in onze trainingen en boeken terecht om op te zoeken wat je een stap verder kan helpen ten aanzien van wat betekenisvol voor je is.

**Tip 8 Analyseer dialogen**

Door de dialogen op microniveau te analyseren krijg je een steeds diepgaander begrip waarom de progressiegerichte interventies zijn zoals ze zijn en waarom ze werken. Op microniveau analyseren betekent dat je bij elk woord nadenkt waarom dat woord op die plek in de zin wordt gebruikt en welke overtuigingen aan elk van die woorden en interventies ten grondslag liggen.

**Tip 9 Schrijf je gesprekken uit**

Direct na afloop van een gesprek heb je de hoofdlijnen nog wel paraat en dat is een mooi moment om je gesprek letterlijk uit te schrijven. Van het uitschrijven zelf kun je veel leren, zeker als je daarna analyseert welke reacties er op je interventies kwamen, wat werkte en wat je beter had kunnen formuleren.

**Tip 10 Leer formuleringen en vraagsequenties uit je hoofd**

Als je iets nieuws leert, sta jezelf dan toe om te imiteren en te kopiëren. Leer progressiegerichte formuleringen uit je hoofd, zodat je bij wijze van spreken overhoord kunt worden. Leer ook vraagsequenties uit je hoofd, dus leer de volgorde van vragen uit het 7-stappenmodel van NOAM uit je hoofd. Waarom? Als volwassenen een nieuwe vaardigheid leren, zijn ze geneigd te denken dat het goed is om hun eigen draai eraan te geven. Ze kunnen weerstand voelen tegen het simpelweg kopiëren van de expert. En hoewel het vinden van een eigen stijl het gevoel van autonomie kan versterken, kan het ook het leerproces in de weg zitten. Mensen die iets nieuws aan het leren zijn en die zich te vroeg afvragen of wat ze aangeleerd krijgen wel past bij hun eigen stijl of bij hun persoon-



lijkheid, kunnen al snel vastlopen. Soms passen mensen de nieuwe vaardigheid verkeerd toe, juist omdat ze hun eigen draai eraan willen geven, waardoor de techniek van de vaardigheid niet meer werkt. Ze concluderen dan maar al te snel dat de techniek niet werkt, in plaats van dat ze zich realiseren dat ze de techniek niet goed hebben toegepast. Nieuwelingen kunnen er baat bij hebben om zich te realiseren dat het imiteren van een expert een prima manier kan zijn om een nieuwe vaardigheid te leren. Ook als het gaat om ‘zachte’ vaardigheden, zoals communicatietechnieken. Door simpelweg te kopiëren wat de expert doet, en te *doen* in plaats van te reflecteren of de techniek wel bij je past, kunnen mensen die iets nieuws aan het leren zijn succeservaringen opdoen. Daardoor worden ze steeds vaardiger. Creativiteit en je eigen draai ergens aan geven komt *nadat* je heel goed bent geworden in de vaardigheid, niet ervoor (Lemov et al., 2012).

## 1.6 Tips om ervoor te zorgen dat het geen trucje wordt

Wil een progressiegericht interventie echt progressiegericht zijn, dan is authenticiteit nodig. Deze kan op gespannen voet staan met de onnatuurlijkheid die iedereen ervaart die de aanpak net leert toepassen. In de fase waarin de interventies nog onnatuurlijk aanvoelen, omdat je gewoon nog niet zo bedreven bent, kun je het gevoel krijgen dat je een trucje aan het toepassen bent. Hier volgen zes tips om ervoor te zorgen dat het geen trucje wordt.

### **Tip 1 Verdiep je in de overtuigingen**

De professional kan zorgen dat mensen niet gaan voelen dat progressiegericht werken een trucje wordt door het geen trucje te laten zijn. Als de professional ten diepste gelooft in de progressiegerichte overtuigingen, komen de progressiegerichte interventies echt en authentiek over. Grondige kennis van de overtuigingen die ten grondslag liggen aan de schaalvraag en alle andere interventies, en het oprecht geloven in deze overtuigingen, helpen daarbij.

### **Tip 2 Wat je denkt is congruent aan wat je zegt**

Door hetzelfde te denken als te zeggen komt de professional authentiek en oprecht over. Als hij denkt: ‘Deze cliënt heeft vast een goede reden om te zeggen wat hij nu zegt, ik wil het graag goed begrijpen’, dan komt de vraag die de professional vervolgens stelt automatisch onderzoekend en uitnodigend en echt over.

**Tip 3 Wees transparant**

Zorg dat je op elk moment kunt uitleggen waarom je doet wat je doet. Als je de schaalvraag wilt stellen en de cliënt kent die schaalvraag al, vraag dan mandaat. (Bijvoorbeeld: 'Je kent de schaalvraag, hè? Is het een idee om die eens toe te passen op waar je nu mee bezig bent?') Sommige beginners zeggen tegen hun gesprekspartner: 'Ik ben iets nieuws aan het leren, vind je het goed als ik zo nu en dan even spiek hoe ik een vraag moet formuleren?'

**Tip 4 Sluit aan**

Als je aansluit bij het perspectief van je cliënt, kom je niet over alsof je een trucje toepast. Er is in dat geval een gezamenlijke focus op progressie voor de cliënt en dan is er geen ruimte of aandacht bij professional en cliënt voor iets anders dan dat. Als de cliënt bijvoorbeeld in antwoord op je samenvatting geïrriteerd zegt: 'Ja, dat zei ik toch net...', dan is dat een signaal dat je niet goed aansluit bij het perspectief van de cliënt (die op dat moment geen samenvatting van je wilde) en kun je jezelf corrigeren door weer aan te sluiten bij diens perspectief.

**Tip 5 Corrigeer jezelf**

Soms gaat het mis. Verontschuldigd je dan en zorg dat je weer echt bent: we zijn allemaal mensen en soms is de progressiegerichte professional misschien niet zo goed in vorm en is zijn interventie inderdaad een trucje. In dat geval is zelfcorrectie belangrijk. Bijvoorbeeld door de intervaltechniek in te zetten: 'Sorry, ik merk dat ik niet helemaal op de juiste weg ben. Ik zou graag even pauze houden, zodat ik goed kan nadenken over wat ik eigenlijk aan je zou willen vragen.' Of bijvoorbeeld door de cliënt weer aan het roer te zetten: 'Sorry, ik ben even in de war... Hoe zouden we dit gesprek wat jou betreft zo nuttig mogelijk kunnen voortzetten?'

**Tip 6 Wees bereid te stoppen**

Wees bereid om de interactie te stoppen als de cliënt je verdenkt van het toepassen van trucjes, niet kan geloven dat je echt en authentiek bent en niet bereid is om een progressiegerichte interactie met je aan te gaan. Je cliënt zegt bijvoorbeeld: 'Ja, ja, ik snap wel dat jij dat moet zeggen, maar we zijn nu onder ons, dus doe nou maar even normaal...', terwijl jij wilt vasthouden aan de progressiegerichte aanpak omdat je daarin gelooft. Wees dan bereid om de interactie te stoppen.

## 1.7 Wanneer niet progressiegericht?

Het is niet aan te raden om mensen te verplichten een progressiegerichte mindset te ontwikkelen. Dat is namelijk een contradictio in terminis. Daarnaast is het af te raden om te proberen de progressiegerichte aanpak zo breed mogelijk te verspreiden. Het hebben van een progressiegerichte mindset is geen doel op zich. Zodra de mindset een heilig moeten wordt, ontstaat groepsdruk en bestaat de kans op sektarisme. Dat soort druk maakt een eenheidsworst van mensen en neemt alle creativiteit en progressie weg. Ook is het niet aan te raden om jezelf op te leggen altijd een progressiegerichte mindset te hebben. Het is waarschijnlijk niet eens mogelijk om voortdurend progressiegerichte innerlijke spraak te hebben, want we zijn allemaal mensen en we zijn geneigd tot minder productieve gedachten, boosheid, oordelen en ergernis. Dus niemand hoeft altijd een progressiegerichte mindset te hebben.

Als je denkt dat de progressiegerichte mindset niet bij je past, of als die je niet interesseert, is het ook beter om niet van jezelf te verlangen om je erin te verdiepen. De aanpak werkt namelijk niet als de mindset niet authentiek is. Als je denkt dat progressiegericht werken niet kan werken, is dat waarschijnlijk ook wat je zult ontdekken. Dus het is niet aan te raden om de aanpak toe te passen als je ervan overtuigd bent dat die niet kan werken. Wanneer je een aanpak hebt die je heel goed bevalt en waarmee je graag werkt, is er geen enkele reden om met de progressiegerichte aanpak aan de slag te gaan.

In sommige situaties is het aan te bevelen om de progressiegerichte aanpak te combineren met een probleemdiagnostische aanpak. Als iemand een medisch probleem heeft, is het verstandig om niet alleen te kijken wanneer die persoon minder last heeft van zijn aandoening, maar ook om een diagnose te stellen wat de aandoening precies is en op welke behandeling goed gereageerd zal worden. Bij technische problemen kan het ook belangrijk zijn om de progressiegerichte aanpak te combineren met een probleemdiagnostische benadering. Bij technische problemen gaat het immers vaak om het repareren van wat defect is.

Dit hoofdstuk beschreef de progressiegerichte mindset en de fundamenten van de aanpak. Als je meer wilt lezen over de fundamenten, kun je onder andere terecht in het boek *Progressie door zelf-*

*coaching* (Schlundt Bodien, 2013). De volgende hoofdstukken gaan over de praktische toepassing van de aanpak. Eerst worden basis-interventies beschreven die ongeacht in welke rol je zit, bruikbaar kunnen zijn.