
HEEFT COACHING EIGENLIJK WEL NUT?

De olifant en het aapje

Ons onbewuste brein is als een olifant. Deze olifant bepaalt ons gedrag, is de stelling van Cees van Elst en Paul Smit. Bovenop de olifant zit het aapje – het bewuste brein ofwel de neocortex. Het aapje denkt dat hij de ‘koetsier’ is, maar heeft de informatie over de navigatie net iets later dan de olifant. Daarom zoekt hij voortdurend achteraf naar verklaringen voor de gang van zaken. Het aapje is een echte verhalenverteller. Neem deze verhalen en gedachten echter als coach en als coachee niet al te serieus, is de aanbeveling van Van Elst en Smit. Er zijn wel tweehonderd biases beschreven in de communicatie tussen het aapje en de olifant. Ze beschrijven er enkele ten behoeve van het goed functioneren van de coachingspraktijk.

Cees VAN ELST en Paul SMIT

Mensen zijn verhalenmakers. Niet alleen op verjaardagsfeesten of tijdens speeches werpen mensen lange stukken tekst de wereld in, ook bij coaching doet men dat.

We kennen het allemaal: de coachee vertelt een verhaal. Meestal wil iemand dan ergens van af of ergens naartoe, naar iets dat zichtbaar in de toekomst verscholen ligt: een nieuwe baan, een andere leidinggevende, gelukkiger zijn of zelfs een beter verleden. Kan een uur lang verhalen vertellen werkelijk leiden tot verandering? Wat gebeurt er eigenlijk tijdens zo'n gesprek in het brein van de coachee? En in het brein van de begeleider? In dit artikel nemen we een aantal relevante cognitieve biases onder de loep en laten we zien wat wel werkt bij verandering. We nemen de werking van ons brein hierbij als uitgangspunt, omdat de neurowetenschap steeds meer opgeld doet in de coachpraktijk.

Laten we eerst het brein onder de loep nemen. Zoals professor Ap Dijksterhuis laat zien in zijn boek *Het slimme onbewuste*, is onze onbewuste breinactiviteit 200.000 keer sterker dan onze bewuste activiteit. Op onbewust niveau opereert het brein met een snelheid van 11.200.000 bits per seconde tegenover 60 bits per seconde op bewust niveau (Dijksterhuis, 2021).

In zowel boeddhistische als Vedische geschriften wordt de metafoer van 'de aap en de olifant' gebruikt om ons bewuste en onbewuste brein te verduidelijken. Het aapje is ons bewuste brein, onze neocortex die van alles roept (de 60 bits). Het aapje zit op de nek van de olifant en denkt dat dankzij al zijn

verhalen, de olifant een route loopt. De olifant trekt zich echter niets van het aapje aan en bewandelt gewoon z'n weg. Cognitieve dissonantie ontstaat wanneer het aapje roept 'We gaan naar links' en de olifant naar rechts loopt. In plaats van dat het aapje zich realiseert: wat ik mij voornam komt helemaal niet uit, is er dus cognitieve dissonantie waarbij het aapje probeert recht te praten waarom de olifant toch naar rechts ging.

De focus bij coaching ligt vaak op die 60 bits. Met praten, reflecteren, verhalen vertellen, nadenken en het delen van ervaringen en concepten hopen we iets te bewerkstelligen. Dit resulteert regelmatig in cognitieve dissonantie. Cognitieve dissonantie ontstaat als overtuigingen van de coachee (of van de coach) niet overeenkomen met ons gedrag. In dat geval verzint het brein razendsnel excuses. Stel dat de coachee zegt: 'Deze week ga ik echt met de oefeningen aan de gang die de coach mij heeft aangeraaden' en de volgende sessie blijkt dat daar niets van terecht is gekomen, zou de conclusie moeten zijn: 'Ik had geen discipline en mijn goede voornemens bleken kansloos'. In plaats daarvan, verzint het brein van de coachee een nieuw verhaal waarbij hij zich wat beter kan voelen over zichzelf: 'Ach, ik had echt te weinig tijd' of 'Ik doe het toch voor mezelf en niet voor de coach?'. En ook de coach kent natuurlijk cognitieve dissonantie, bijvoorbeeld als hij bij een spannend moment voelt dat hij moet interveniëren, maar het niet doet omdat hij het te spannend vindt. Achteraf komen dan gedachten als: 'Ach, de coachee zou dit toch niet hebben aangekund, het is nog te vroeg, het komt later wel'.

COGNITIEVE BIASES Een cognitieve bias (of cognitieve fout) is een afwijking ofwel vertekening in de beoordeling, waarbij conclusies over onszelf, andere mensen of situaties op een onlogische manier worden getrokken. Individuen creëren zo hun eigen



'subjectieve sociale realiteit', met behulp van enkel hun eigen (vertekende) waarneming. Het begrip 'cognitieve bias' werd geïntroduceerd door Amos Tversky en Daniel Kahneman in 1972 (Kahneman, 1972, p. 51-52).

John Manoogian III stelde de 'Cognitive Bias Codex' (2016) samen, een visuele infographic waarin meer dan tweehonderd vooroordelen worden afgebeeld en die een uitgebreid overzicht biedt van verschillende cognitieve biases.

Er bestaan dus meer dan tweehonderd (!) cognitieve vooroordelen en manieren waarop informatie verkeerd wordt verwerkt of geïnterpreteerd. Wij beschrijven er een aantal die relevant zijn voor de praktijk van de professioneel begeleider.

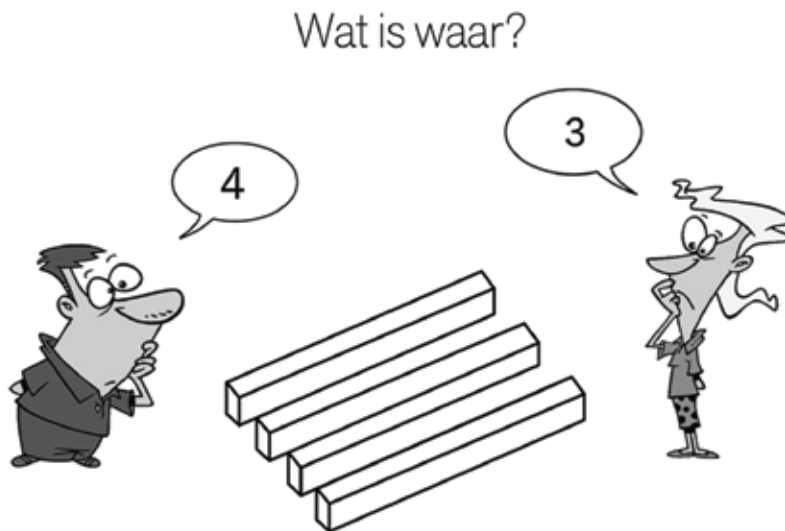
Zo is er het **IKEA-effect**, beschreven door Norton, Mochon en Ariely (2012, p. 453-460). Als je een kast-

BIJ COGNITIEVE DISSONANTIE VERZINT HET BREIN RAZENDSNEL SMOESJES

je zelf in elkaar zet, hecht het brein daar een grotere waarde aan dan aan een kast die kant en klaar wordt geleverd. Als coach is het daarom effectiever om de coachee zelf uitspraken te laten doen in plaats van suggesties te geven. In begeleidingssituaties speelt dit bijvoorbeeld als je de coachee aanmoedigt om zelf actieplannen op te stellen. Doordat de coachee er zelf actief bij betrokken is en een gevoel van eigenaarschap heeft, zal deze meer waarde aan de plannen hechten en gemotiveerder zijn om ze uit te voeren.

Een andere bias is het **HALO-effect** (Thorndike, 1920, p. 25-29). Als we iemand als positief ervaren op één gebied, hebben we de neiging om die persoon ook als positief te beschouwen op andere gebieden. Stel dat de coachee de coach ziet als een sympathiek mens, dan dicht het brein van de coachee de coach allerlei extra positieve eigenschappen toe. Hij gaat er dan bijvoorbeeld van uit dat jij ook de vaatwasser altijd keurig inruimt, op tijd je belastingaangifte doet en altijd vriendelijk bent voor je partner. Andersom kan het ook: stel dat je als coach nogal onder de indruk bent van de intelligentie en het CV van de coachee. Dan is de kans groot dat deze bewondering leidt tot de automatische aanname dat de coachee ook uit zal blinken in bijvoorbeeld emotionele intelligentie en communicatie. Het kan dan gebeuren dat je als coach te weinig kritisch bent over andere ontwikkelgebieden waarbij de coachee wel degelijk support nodig heeft.

Het **Dunning-Krugereffect** (Dunning & Kruger, 1999, 77(6) p. 1121-1134) verwijst naar het verschijnsel waarbij mensen met beperkte kennis of vaardigheden de neiging hebben om hun eigen competentie



te overschatten. Dit fenomeen werd vernoemd naar de psychologen David Dunning en Justin Kruger die baanbrekend onderzoek verrichtten.

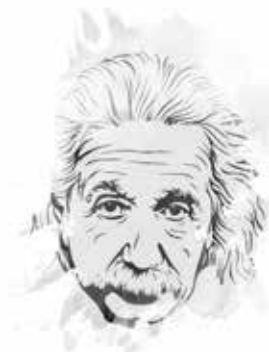
Als voorbeeld nemen we de vele lifecoaches van begin twintig, die dankzij hun enorme levenservaring andere mensen denken te kunnen coachen. Ongehinderd door enige kennis, zijn ze volledig overtuigd van hun competenties om anderen te coachen. Of denk aan een niet-opgeleide coach die een burn-out heeft gehad en daarmee zichzelf als expert beschouwt op het gebied van burn-out. Het bijzondere is dat begeleiders met heel veel kennis, doorgaans veel minder vertrouwen hebben in hun kennis omdat ze weten dat er nog heel veel is dat ze niet weten.

De **confirmation bias** of het bevestigingsvooroordeel (Nickerson, 1998, p. 175-220) is de neiging om informatie te zoeken, te interpreteren en je te herinneren op een manier die overeenstemt met je eigen bestaande waarden, meningen of overtuigingen. Deze bias zorgt ervoor dat we informatie op een heel subjectieve manier tot ons nemen. Strookt de informatie niet met ons paradigma, dan verwerpen

of vermijden we deze informatie. Dit maakt verandering bij coaching erg ingewikkeld, omdat verandering nu juist gericht is op andere manieren van denken en handelen. Wanneer de coachee bijvoorbeeld de overtuiging heeft 'Ik ben niet goed genoeg', dan kan het lastig zijn zo'n denkbeeld te veranderen. Is er een situatie waarin de coachee succesvol is, dan wordt deze ervaring genegeerd. Krijgt de coachee kritiek, dan ontstaat direct het denkbeeld: 'Zie je nou wel, ik ben niet goed genoeg!'.

De **negativity bias** verwijst naar de neiging van mensen om meer gewicht te geven of belang te hechten aan negatieve informatie en ervaringen dan aan positieve. Zo kan men zich negatieve ervaringen en emoties vaak beter herinneren dan positieve. Deze bias komt voort uit een oeroud overlevingsmechanisme om te overleven. Zo kan kritiek of een negatieve beoordeling ons erg lang blijven achtervolgen in ons brein. Ons stressmechanisme is een mooi fysiologisch voorbeeld van de negativity bias: de flight-flight-freeze response.

Ook in de media zie je dit fenomeen dagelijks: negatieve nieuwsverhalen trekken de meeste aandacht. ➤



THE MORE I LEARN,
THE MORE I REALIZE
HOW MUCH I DON'T KNOW.



I'M, LIKE,
REALLY SMART AND
A STABLE GENIUS!

Als coach kennen we dit fenomeen bij evaluatie. Wat direct aandacht trekt is de negatieve feedback van de coachee. Daardoor horen we de overgrote meerderheid aan positieve feedback minder. En ook de coachee is onmiddellijk alert bij negatieve feedback.

Het **bandwagoneffect** of meelopersgedrag is een psychologisch verschijnsel waarbij mensen de neiging hebben om de overtuigingen of gedragingen van anderen te volgen, simpelweg omdat de (meeste) anderen dat doen, zelfs als het niet overeenkomt met de eigen overtuigingen. Als je kritisch nadenkt of eigenwijs bent, maak je kans uit de groep gezet te worden. In de oertijd betekende dit je dood. Als een coachee een besluit moet nemen, kijkt deze vaak naar wat volgens collega's, familie en vrienden het meest acceptabel is. Mensen springen snel op de *bandwagon*, maar ze springen er overigens ook net zo snel weer van af. Dit is misschien de reden waarom (mode)trends van korte duur zijn. Vandaar dat bij groepsdruk al snel tunnelvisie en groepsdenken ontstaat.

Groupthink (Janis, 1972) is een manier van denken die teamleden aannemen wanneer ze volledig opgaan in een groep en wanneer het streven naar gemeenschappelijkheid en het behoud van overeen-

stemming en eensgezindheid groter is dan de wens om tot een realistische beoordeling van alternatieven te komen. Het kan leiden tot stress wanneer mensen hun eigen meningen gaan onderdrukken, zich conformeren en bang zijn voor afwijzing.

In teamcoaching kun je dit tegenkomen als bijvoorbeeld een managementteam op het punt staat een belangrijk besluit te nemen over een nieuw en belangrijk project. De meerderheid is duidelijk voor en is vol optimisme over de kansen. Doordat het team gewend is zich te conformeren aan een meerderheidsopvatting en kritische vragen dienen te worden vermeden worden alternatieven niet aan de orde gesteld. De teamcoach kan hierbij stimuleren door afwijkende meningen te verwelkomen, kritisch denken te stimuleren en alternatieve scenario's te verkennen. Vanuit 'Deep Democracy' (Mindell, 1992) zijn een aantal werkvormen goed toepasbaar om ook de stem van de minderheid te laten horen en mee te nemen in de besluitvorming.

De **status quo bias** (Samuelson & Zeckhauser, 1988) is de neiging om de bestaande situatie te verkiezen boven verandering, zelfs als die verandering mogelijk voordeliger is. Deze bias is vaak aan de orde in de coachpraktijk. Zo kan bijvoorbeeld een coachee erg ontevreden zijn over de huidige baan en al geruime tijd overwegen om van baan te veranderen. Toch wordt deze stap telkens niet gezet. Ondanks de onvrede is de huidige situatie toch te vertrouwd en te bekend. Het idee van verandering kan angst en onzekerheid oproepen en dus zet de coachee geen stappen. Waar deze dan ook weer ontevreden over is.

In *Van vermijding naar bevrijding. Drie coachingswegen naar Zijn* (Van Elst, Van Rijssel & Smit, 2022) worden nog andere cognitieve biases toegelicht.

HET BEWUSTE BREIN Zoals uitgelegd met de metafoer van de olifant en het aapje komt ons gedrag tot stand op onbewust niveau en rolt met een kleine vertraging in ons bewustzijn, waarna onze neocortex (de 60 bits) een verklaring zoekt over waarom

er is gebeurd wat er is gebeurd. De neocortex is het meest recent ontwikkelde deel van het menselijk brein. Het stelt ons in staat tot rationeel denken, taalgebruik, logisch redeneren, zelfreflectie, leren van ervaringen, plannen en betekenisvolle doelen na te streven. Hoe handig de neocortex dus ook is, in alles wat we denken en zeggen liggen meer dan tweehonderd biases op de loer. Kunnen we onze gedachten en verhalen dan nog wel serieus nemen? Zijn ze 'waar'?

VOORBEELD Een coachee, Sascha, heeft een afspraak voor een sessie bij de coach. In dit voorbeeld is de coachee een vrouw. Op onbewust niveau scant het brein van Sascha (via onder meer de nervus vagus): voel ik me bij jou als coach veilig en kan ik jou vertrouwen? Bij een persoonlijke ontmoeting en positieve aandacht, maakt haar brein oxytocine aan waardoor het gevoel van vertrouwen groeit. Pas wanneer deze basis van veiligheid en vertrouwen is gelegd, is er ruimte voor ontwikkeling en verandering. Het onbewuste brein van Sascha scant ook tijdens de ontmoeting: is deze ontmoeting plezierig en kost die coaching mij niet te veel moeite? Wanneer er een uur lang werkelijk naar haar wordt geluisterd, maakt haar lichaam meer serotonine aan. Dit zorgt voor meer emotionele balans. Vooral wanneer Sascha anderhalf uur lang over zichzelf mag praten, maakt zij ook veel dopamine aan. Dit zorgt voor motivatie en een gevoel van plezier over het gesprek en – niet onbelangrijk – een positief beeld over de coach.

In vergelijking met bovenstaande metafoor voelt de olifant zich dus veilig en ervaart een plezierig gevoel en ook het aapje is blij omdat het een helder doel heeft. Sascha wil namelijk een helder doel, omdat haar leidinggevende vond dat zij moest veranderen. Een doel werkt prima, als het concreet en niet te groot is en op korte termijn kan worden behaald. Anders verkiest het onbewuste brein weer de oude routine en het bekende plezier. Ten tweede is ook een lonkend perspectief belangrijk, evenals een gevoel van vooruitgang. Het lichaam van Sascha

HET IS VAN BELANG DAT DE COACH KENNIS HEEFT VAN NEUROBIOLOGISCHE ASPECTEN VAN VERANDERING

maakt dan namelijk meer dopamine aan, wat het onbewuste brein positief beïnvloedt en waardoor haar motivatie sterker wordt.

Coaching kan zo wel degelijk nut hebben, al is het goed dat we ons realiseren dat de magie op onbewust niveau plaatsvindt. Het gevoel van veiligheid, het ervaren van plezier, het emotioneel in balans raken en het bieden van een nieuw korte termijn perspectief. Het is van belang dat de coach kennis heeft van deze neurobiologische aspecten van verandering.

DE MAGIE VAN DE WERKRELATIE MET DE COACH

Voor het onbewuste brein is het gevoel van veiligheid en het ervaren van plezier veel belangrijker dan alle rationele verhalen die we onszelf vertellen. Uit onderzoek blijkt (*American Psychological Association Vol. 50, (10) p. 38*) dat de relatie tussen coach en coachee een significante invloed heeft op de effectiviteit van de sessies, ongeacht de specifieke therapie- of coachingsvorm die wordt gebruikt. De relatie omvat aspecten als vertrouwen, empathie, begrip, acceptatie en een veilige omgeving waarin de cliënt zich vrij voelt om open te zijn. Een goede werkrelatie tussen coach en coachee kan een basis leggen voor effectieve communicatie, samenwerking en groei.

Na een coachingsgesprek van anderhalf uur heeft de coachee allerlei stofjes aangemaakt. Oxytocine, waardoor er een gevoel van vertrouwen is, serotonine, waardoor er meer balans is en dopamine, waardoor er een gevoel van plezier is en motivatie. Een positieve interactie kan ook bijdragen aan het reguleren van het stresshormoon cortisol in het lichaam. Wanneer de stressrespons wordt verminderd, kan dit leiden tot een gevoel van kalmte en balans. ➤

DE SLEUTEL TOT VERANDEREN: PASSIE OF URGENTIE

Als het onbewuste zo sterk is, hoe krijg je als coach dan de olifant van jouw coachee in beweging? Door heel veel te praten tegen het aapje, heeft niet zo veel zin. Wat wel werkt, is de coachee inzicht te geven in het feit dat al die verhalen die we verzinnen en al die gedachten die we hebben, niet zo serieus hoeven te nemen. Wanneer we de grote stroom van gedachten in ons brein niet meer geloven, ontstaat er meer innerlijke rust.

Wat ook werkt, is de coachee inzicht geven in hoe verandering werkt. Ons energiebesparende brein komt pas in beweging als het écht moet en dit gebeurt wanneer er urgentie is, lijdensdruk, of wanneer we veel passie hebben.

Bij **passie** is de drive zo groot dat het pleziersysteem van de olifant vanzelf zorgt voor beweging. Ook het aapje werkt mee, omdat de neocortex blijft hameren op het belang van het doel: waarvoor doe je het en wat kan het je op termijn opleveren? Zodra we plezier ervaren in een activiteit, is het brein automatisch geneigd dit vaker te herhalen en zo passen we geleidelijk aan onze routines aan. Niet alleen het aapje zegt dan: 'We gaan naar links', de olifant doet dan ook mee. Het brein werkt dan samen en ontwikkelt een nieuw patroon (neuroplasticiteit).

Bij **urgentie** is het lijden groot. Door de pijn die we ervaren, komt ook de olifant in beweging. Bij angst, stress, een burn-out of een crisis beseffen zowel het aapje als de olifant dat er iets moet gebeuren. Vaak komen mensen bij een coach vanuit urgentie. Ze ervaren een pijn of zitten klem en zoeken samen met de coach naar een uitweg en verandering. Dat zien we bijvoorbeeld bij coachees met stress- of burn-outklachten. De lijdensdruk is dan zo hoog dat men er alles voor over heeft om ervan af te komen. De coachee doet de stressreductie- of mindfulnessoefeningen trouw. Tot het weer beter gaat en dan zien we dat dit weer snel afneemt. Toewijding en discipline moeten worden getraind, willen ze beklijven door middel van neuroplasticiteit. Neuroplasticiteit is het vermo-

gen van het brein om zichzelf te herorganiseren door het vormen en aanpassen van neurale verbindingen op basis van (nieuwe) ervaringen.

IMPLEMENTATION INTENTION: HOE WERKT VERANDERING IN ONS BREIN?

Zoals gezegd ontstaat er beweging vanuit passie of urgentie en daarbij werkt verandering het beste met kleine concrete stappen. Een zeer doeltreffende verandertool is *implementation intention*. Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar *implementation intention* als een methode tot gedragsverandering. Deze methode is het onderwerp geweest van talloze studies in de gedragspsychologie (bijvoorbeeld Sheeran et al. 2005 en Gollwitzer & Sheeran 2006). Tevens wordt de techniek toegepast door de Special Forces en Navy Seals.

Welke stappen dienen te worden doorlopen?

- 1 Er dient sprake te zijn van **passie of urgentie** bij de coachee. Is deze er niet, dan is de kans op verandering zeer klein.
- 2 Gevolgd door **actie**: een gerichte training of de praktische als-danmethode werkt goed. Bijvoorbeeld: **als** ik merk dat ik me gestrest voel, **dan** ga ik tien keer rustig ademhalen. Deze methode komt uit het repertoire van de commando's en mariniers, als een soort van doelbewuste programmering. Een als-dan is bijvoorbeeld: als het twaalf uur is, dan ga ik een half uur lunchen, of als ik mijn eerste coachgesprek heb gehad na de middag, dan doe ik een powernap van twintig minuten. De doelen zijn klein, eenvoudig, makkelijk in te slijten: dit is de feitelijke *implementation intention*. Een doel als: Als ik een vrije dag heb, dan ga ik een uur lummelen, is te vaag, te abstract en zal tot niets leiden.
- 3 **Self monitoring**: als je dagelijks je vorderingen noteert, blijkt de slagingskans toe te nemen. Bijvoorbeeld door in Excel of een appje vorderingen

bij te houden. Houd je vorderingen concreet bij! Vink je successen af. Door het afvinken krijg je namelijk een shotje beloning: dopamine komt vrij.

- 4 **Sociale druk:** zorg dat er mensen zijn die weten dat je dit doet en heb het er met hen over. Geef ze permissie dat ze 'feed-forward' mogen geven of zeggen: wat goed dat jij dit doet! Of doe het samen als dat een optie is.
- 5 **Omgeving:** onze omgeving is van grote invloed op ons gedrag. Door de omgeving aan te passen, kun je het gedrag van jezelf en anderen beïnvloeden. Wil je minder drinken? Heb dan geen drank in huis of zet het in de schuur. Wil je vaker sporten? Zet je tas met sportkleden dan alvast in de gang. Wil je vaker lezen? Leg het boek alvast op je nachtkastje.
- 6 **Beloning en zelfwaardering:** wat goed dat ik dit doe! Zorg voor intrinsieke en extrinsieke beloning, bijvoorbeeld door je partner of coach. Heb begrip en compassie als het even niet gaat zoals je had bedacht. Doe het gewoon morgen weer.

CONCLUSIE Samengevat volgen uit dit artikel de volgende conclusies:

- Verandering en transformatie vinden plaats op onbewust niveau.
- Kennis van cognitieve biases is cruciaal om de coachee te kunnen helpen denkpatronen en gedrag beter te begrijpen en veranderen
- Cruciaal blijkt de verbinding tussen de coach en de coachee. Een vertrouwensband, het ervaren van veiligheid en plezier, zet de olifant in beweging.
- Verandering ontstaat vanuit passie of urgentie en de beste wijze om te veranderen is om dit te doen met kleine concrete stappen.
- Sociale druk en support vanuit de omgeving van de coachee kunnen hierbij ondersteuning bieden, omdat deze het onbewuste brein triggeren. ■

BRONNEN

- Bless, H., Fiedler, K., & Strack, F., (2004). *Social cognition: How individuals construct social reality*. Hove and New York: Psychology Press, p. 2.
- Dunning, D., & Kruger, J. (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments., *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6) 1121-1134.
- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Amsterdam: Prometheus/Bert Bakker.
- Elst, C. van, van Rijssel, H. van, Smit P. (2022). *Van vermijding naar bevrijding. Drie coachingswegen naar Zijn*. Amsterdam: Samsara, p. 38-42.
- Janis, I.L., (1972). *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Kahneman, D., Shane, F., (2002). *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 51-52.
- Norton, M.I., Mochon, D., & Ariely, D., (2012). The IKEA effect; when labor leads to love. *Journal of Consumer Psychology* 22, no. 3 p. 453-460.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). *Status quo bias in decision making. Journal of risk and uncertainty*, 1(1), p. 7-59.
- Sheeran, P., Milne, S., Webb, T. L., & Gollwitzer, P. M. (2005). Implementation intentions and health behaviour. In M. Conner & P. Norman (Eds.), *Predicting health behaviour*, 2nd ed., p. 276-323.
- Smit, P. & Szapora, A. (2020). *Veranderen voor luie mensen*. Amsterdam: Unieboek/Het Spectrum, p. 14 – 19.
- Sunstein, C.R., & Kuran, T. Availability (1999) cascades and risk regulation. *Stanford Law Review*, 51(4) 683-768.
- Thorndike, E.L. (1920). A constant error in Psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29.
- Webb, T. L., & Sheeran, P. (2008). Mechanisms of implementation intention effects: The role of goal intentions, self-efficacy, and accessibility of plan components. *British Journal of Social Psychology*, 47(3), 373-395

Cees van Elst (www.heartfulatwork.nl) is LVSC Registercoach, VU accredited executive teamcoach en aangesloten bij de Academie voor Medisch Specialisten.

Paul Smit (www.paulsmit.nu) is filosoof en breinexpert. Samen met Hartini van Rijssel schreven zij het boek *Van vermijding naar bevrijding. Drie coachingswegen naar Zijn*.