

EEN AANPAK VOOR
DIEPGAAND LEREN EN
EFFECTIEF FUNCTIONEREN

2e druk

KRACHTGERICHT COACHEN

FRED KORTHAGEN
ELLEN NUIJTEN

Boom

Krachtgericht coachen

Krachtgericht coachen

Een aanpak voor diepgaand leren en effectief functioneren

Fred Korthagen
Ellen Nuijten

Tweede druk

Boom

Omslagontwerp: Haagsblauw, Den Haag

Opmaak binnenwerk: Textcerera, Den Haag

Foto's Fred Korthagen en Ellen Nuijten op achterzijde omslag: Nadine Maas, Amsterdam

© 2020 Fred Korthagen & Ellen Nuijten | Boom uitgevers Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.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.

ISBN 978 90 2442 892 2

ISBN 978 90 2442 893 9 (e-book)

NUR 840, 846

www.boomuitgeversamsterdam.nl

Inhoud

Voorwoord bij de tweede druk	9
1 Een focus op kracht	13
1.1 Het thema van dit boek	13
1.2 De doelgroep	15
1.3 Coaching en leren	15
1.4 De probleemgerichte versus de krachtgerichte benadering	16
1.5 Verschillen tussen de twee scenario's	18
1.6 Een omslag in de psychologie	20
1.7 De uitgangspunten van krachtgericht coachen	21
1.8 Leeswijzer	23
1.9 Kernpunten van dit hoofdstuk	24
1.10 Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	25
2 Versterken van het psychologisch kapitaal	31
2.1 Het psychologisch kapitaal	31
2.2 Kernkwaliteiten	32
2.3 De eigen kernkwaliteiten in kaart brengen	37
2.4 Kernkwaliteiten en competenties	42
2.5 Het broaden-and-buildmodel	44
2.6 De rol van de coach bij de ontwikkeling van kernkwaliteiten	45
2.7 Flow	47
2.8 Idealen	48
2.9 De verbeelding gebruiken	49
2.10 Kernpunten van dit hoofdstuk	51
2.11 Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	52

3	Basisvaardigheden van krachtgericht coachen	61
3.1	Hoe reageer je als coach?	61
3.2	Krachtgericht luisteren	62
3.3	Doorvragen	64
3.4	Samenvatten	70
3.5	Spiegelen	73
3.6	Non-verbaal reageren	76
3.7	De houding van de coach	77
3.8	Kernpunten van dit hoofdstuk	78
3.9	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	80
4	Krachtgerichte feedback	85
4.1	Wat is feedback?	85
4.2	Focus van de feedback	86
4.3	Wat doet de feedback met de coachee?	89
4.4	Inhoud en relatie	90
4.5	Kernfeedback	91
4.6	Barrières rond kernfeedback	92
4.7	Kernfeedback in vijf stappen	93
4.8	Barrières bij de coach	97
4.9	Kernpunten van dit hoofdstuk	97
4.10	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	99
5	Flow versterken	103
5.1	Successen benutten	103
5.2	Liften	106
5.3	Van probleem naar kracht	111
5.4	Belemmeringen	113
5.5	Uitdagingen zoeken	115
5.6	Kernpunten van dit hoofdstuk	117
5.7	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	118
6	Potentieel versus belemmeringen	121
6.1	Positieve krachten en belemmeringen in de persoon	121
6.2	Het ui-model	123
6.3	Zijn de lagen in een persoon in harmonie of in conflict met elkaar?	127
6.4	Soorten belemmeringen	129
6.5	De cirkel van ellende	131

6.6	Wie is de regisseur?	133
6.7	Het hanteren van belemmeringen	138
6.8	Kernpunten van dit hoofdstuk	141
6.9	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	143
7	Een stappenplan voor krachtgericht coachen	149
7.1	Vijf stappen	149
7.2	Van stap 1 (concrete situatie/ervaring beschrijven) naar stap 2 (reflectie op ideaal en kernkwaliteiten)	151
7.3	Stap 3: Reflectie op belemmering	156
7.4	Stap 4: Benutten van het kernpotentieel	160
7.5	Stap 5: Nieuwe aanpak uitproberen	166
7.6	De cirkel wordt een spiraal	167
7.7	Werken met placemats	167
7.8	Verslaglegging	169
7.9	Valkuilen	170
7.10	Kernpunten van dit hoofdstuk	174
7.11	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	178
8	Het hier-en-nu gebruiken	183
8.1	Verleden, toekomst en... heden!	183
8.2	Werken met lichaamstaal	186
8.3	Contact: een lemniscaat	188
8.4	Mindfulness en presence ontwikkelen	190
8.5	Overdracht en tegenoverdracht	191
8.6	Kernpunten van dit hoofdstuk	194
8.7	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	196
9	Naar autonomie en zelfmanagement	201
9.1	Coachees worden hun eigen coach	201
9.2	Naar zelfsturing op inhoud	203
9.3	Naar zelfsturing op het leerproces	204
9.4	Metareflectie	206
9.5	Mindsets	209
9.6	Expliciet voorbeeldgedrag	210
9.7	Kernpunten van dit hoofdstuk	211
9.8	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	213

Referenties	217
Lijst van voorbeelden	231
Lijst van oefeningen	233
Register	235
Over de auteurs	239

Voorwoord bij de tweede druk

Hoe kun je als coach het beste uit mensen halen? Hoe kun je een duurzame ontwikkeling stimuleren waarin zij hun potentieel optimaal inzetten en hun idealen bereiken?

Wie in de coachingsliteratuur op zoek gaat naar antwoorden op deze vragen vindt een veelheid aan benaderingen en strategieën. Er zijn veel visies, maar nog weinig evidence-based aanpakken, hoewel er steeds meer wetenschappelijk onderzoek naar coaching wordt gedaan (Theeboom, e.a., 2013). Seligman (2011, p. 70) zegt het treffend: ‘Coaching is a practice in search of a backbone.’

Deze constatering van Seligman sluit aan bij onze missie: het ontwikkelen van een wetenschappelijk onderbouwde benadering van coaching die het innerlijk potentieel van mensen aanboort en hen in staat stelt zichzelf te sturen naar kracht. Rond 2000 stelden wij onszelf tot doel uit het brede scala aan coachings- en therapeutische benaderingen de sterkste elementen te halen en die te combineren tot een effectieve aanpak. Ons criterium voor effectiviteit ging verder dan tevredenheid bij cliënten. Bij elke benadering waarvan beweerd werd dat die de kracht van mensen versterkt, was onze vraag: wat is er uit onderzoek bekend over daadwerkelijke veranderingen in *gedrag* en over *lange-termijneffecten*? De positieve psychologie had ons in dat opzicht veel te bieden, en ook werkzame bestanddelen uit vele andere benaderingen leverden bouwstenen voor een effectieve coachingsbenadering.

In samenwerking met verschillende collega's werden deze werkzame bestanddelen samengevat in een model met vijf stappen. Op basis van dit model zijn vervolgens honderden cursussen gegeven aan coaches. Toen de deelnemers enthousiast bleken te zijn over de effecten van de aanpak, was de tijd rijp voor de laatste fase in de ontwikkeling: wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van de ontwikkelde aanpak.

Verschiedende onderzoeken werden uitgevoerd, samen met wetenschappers uit binnen- en buitenland. Een aantal van deze onderzoeken is gepubliceerd in internationale wetenschappelijke tijdschriften. Mede op basis van deze

studies ontwikkelden wij nieuwe inzichten voor coaching, die in dit boek beschreven worden onder de naam *krachtgericht coachen*. Aangetoond is dat deze vorm van coaching leidt tot *3D-leren*: leren dat diepgaand is en dat duurzaam doorwerkt in gedrag. Deze bevindingen hebben internationaal aandacht getrokken en op vele plekken worden door ons thans cursussen gegeven in krachtgericht coachen.

Dit boek is het resultaat van de geschetste ontwikkelingsweg van jaren. Het is gebaseerd op wetenschap en veel praktijkervaring met deze manier van coachen in verschillende contexten. We beschrijven ideeën en richtlijnen voor een krachtgerichte coachingsaanpak, geïllustreerd met voorbeelden en oefeningen. De wetenschappelijke onderbouwing van krachtgericht coachen komt in de slotparagrafen van elk hoofdstuk aan de orde.

De aanpak van krachtgericht coachen is ingeweven in een theorie over persoonlijke en professionele ontwikkeling. Daardoor biedt dit boek ook een raamwerk voor leidinggevend en stafmedewerkers die kaders willen ontwikkelen voor een krachtgerichte manier van werken in organisaties of in het onderwijs.

Verschillende mensen hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de inzichten en strategieën die wij in dit boek beschrijven. Dat zijn in de eerste plaats de vele wetenschappers op wier werk wij in dit boek voortbouwen en de talloze collega's met wie wij de afgelopen jaren hebben mogen samenwerken en 'samen-leren'. Het zijn er te veel om hen allemaal te noemen. Een aantal mensen willen wij wel bij name noemen, omdat zij ons als meelezers belangrijke feedback gaven tijdens de totstandkoming van dit boek. Dat zijn Marjan Glas, Irene van de Lagemaat, Heleen Wientjes en Tiemen Zijlstra.

Wij bedanken de medewerkers van Boom uitgevers voor hun voortdurende vertrouwen in ons werk en de geboden steun bij het vormgeven van dit boek.

Ten slotte danken wij onze vele (oud-)cursisten en coachees. Zonder de vele praktijkervaringen die zij ons boden, hadden we de benadering van krachtgericht coachen niet kunnen ontwikkelen.

De meeste voorbeelden in dit boek komen uit onze eigen coachings- en cursuspraktijk. Namen en omstandigheden zijn aangepast, zodat de voorbeelden niet meer herleidbaar zijn tot personen. Ook zijn de voorbeelden om didactische redenen eenvoudig gehouden, terwijl echte coachingssituaties complexer kunnen zijn of aanvullende interventies vereisen. Wie de aanpak goed in de vingers wil krijgen, kan overwegen mee te doen aan een cursus in krachtgericht coachen. Op de website www.korthagen.nl is meer informatie te vinden.

Op deze website staan ook antwoorden op veelgestelde vragen over krachtgericht coachen (zie de subpagina over dit boek).

We zijn blij dat ons gedachtegoed zodanig is aangeslagen dat er nu een tweede, geactualiseerde druk is gekomen. Ons ideaal is dat dit boek bijdraagt aan een krachtgerichte visie op professionele en persoonlijke ontwikkeling. We hopen een evidence-based kader, praktische ondersteuning en inspiratie te bieden aan alle professionals die het beste uit mensen willen halen.

Utrecht, najaar 2019,
Fred Korthagen en Ellen Nuijten

Dit eerste hoofdstuk biedt een inleiding op het centrale thema van dit boek, krachtgericht coachen. We beschrijven het ontstaan van deze benadering en de doelgroep waarvoor dit boek geschreven is. We bespreken de rol van coaching in de ontwikkeling van mensen en de relatie tussen coaching en leren. Daarna gaan we in op het verschil tussen een probleemgerichte en een krachtgerichte insteek. We lichten toe hoe krachtgericht coachen aansluit bij de positieve psychologie. Ten slotte formuleren we de uitgangspunten van krachtgericht coachen.

Droom geen kleine dromen, want die inspireren niet.
Goethe

1.1 Het thema van dit boek

Dit boek gaat over *krachtgericht coachen*. Het uitgangspunt daarvan is dat mensen vaak veel kwaliteiten en talenten in huis hebben, maar dat zij toch niet altijd voor honderd procent uit de verf komen. Hoe kun je als coach mensen helpen om hun potentieel optimaal te benutten? Hoe kun je ervoor zorgen dat er een duurzame ontwikkeling ontstaat waarin zij hun kwaliteiten optimaal inzetten en hun idealen bereiken? Hoe benut je kwaliteiten en idealen bij bekwaamheidsontwikkeling?

Zoals in het voorwoord staat, was onze missie het ontwikkelen van een wetenschappelijk onderbouwde aanpak voor krachtgericht coachen. Een belangrijke pijler voor de aanpak vonden wij in de *positieve psychologie*. Dit vakgebied richt zich op processen en strategieën die welzijn, optimaal functioneren en veerkracht bevorderen. In de coachingsaanpak die we in dit boek beschrijven, wordt kennis uit de positieve psychologie gecombineerd met elementen uit andere benaderingen, zoals cognitieve gedragstherapie, de oplossingsgerichte benadering, acceptance and commitment therapy, gestalttherapie

en de contextuele benadering (zie de paragrafen 1.10 en 2.11). De essentie van krachtgericht coachen is het afstemmen op *idealen* en *persoonlijke kwaliteiten*, maar ook de bewustwording en het aanpakken van *interne belemmeringen*.

Voorbeeld 1: Jaap is ontevreden

Jaap werkt nu een paar jaar als leidinggevende. Het werk gaat hem goed af, maar toch bevredigt het hem niet. Hij heeft het gevoel dat er meer in hem zit dat niet tot zijn recht komt in zijn huidige baan. Hij komt nauwelijks toe aan inhoudelijke ontwikkeling en is vooral bezig met praktische zaken. Hij zoekt meer uitdaging, iets wat beter past bij wie hij is en wat hij aan kwaliteiten heeft. Maar hij ziet ook een risico: als hij een andere baan gaat zoeken, raakt hij de zekerheid kwijt van zijn huidige vaste aanstelling. En eerlijk gezegd weet hij ook niet zo goed wat hij precies zou willen. Iets waar meer creativiteit aan te pas komt, maar wat?

Het voorbeeld roept de vraag op hoe optimaal gebruikgemaakt kan worden van iemands talenten en kwaliteiten, ook al zijn er belemmeringen in de context van werk of privéomstandigheden. Er is vaak meer mogelijk dan de meeste mensen zich realiseren. Soms vraagt het optimaal benutten van het innerlijk potentieel om stappen die de bestaande context doorbreken: een verandering van baan, het starten van een eigen onderneming, een verhuizing, enzovoort. Maar vaak kunnen mensen zoals Jaap ook meer tot hun recht komen *binnen* de context waarin zij zitten.

Hiermee hebben we het centrale thema van dit boek omschreven. We geven in de verschillende hoofdstukken veel praktijkvoorbeelden en oefeningen die de lezer helpen om zich de benadering van krachtgericht coachen eigen te maken. De benadering is bruikbaar voor coachingstrajecten die meerdere sessies omvatten, maar ook voor een eenmalig coachingsgesprek of een kort contactmoment met een medewerker, leerling of student. Daarbij kan het gaan om persoonlijke en/of professionele ontwikkeling.

Hoewel we ons richten op individuele coaching, kunnen veel elementen van de aanpak ook goed gebruikt worden voor teamcoaching of voor het begeleiden van groepen leerlingen of studenten.

1.2 De doelgroep

De doelgroep waarop dit boek zich richt, is breed: coaches, adviseurs, docenten, opleiders en mentoren in alle sectoren van het onderwijs, opleiders in het bedrijfsleven, trainers, begeleiders in de sectoren zorg en welzijn, en leidinggevendenden in de profit- en non-profitsector. Het kan daarbij gaan om coaching van werkers op alle niveaus in organisaties of het coachen van studenten en leerlingen.

De methodiek van krachtgericht coachen is ook van belang voor specifieke vormen van begeleiding, zoals werkbegeleiding en supervisie, en tevens voor studieloopbaanbegeleiding, sportcoaching, lifecoaching, enzovoort. Verder is het boek zeer geschikt voor studenten in opleidingen waarin het begeleiden van kinderen of volwassenen centraal staat, zoals opleidingen pedagogiek, sociaal pedagogische hulpverlening (SPH), social work, psychologie, human-resourcesmanagement en dergelijke.

Samenvattend: dit boek is bedoeld voor iedereen die met mensen werkt of wil gaan werken en die zich tot doel stelt de ontwikkeling van die mensen te ondersteunen.

1.3 Coaching en leren

Coaching blijkt een van de belangrijkste instrumenten te zijn om leerprocessen te stimuleren, of het nu gaat om professionele ontwikkeling of persoonlijke groei, om het effectief uitoefenen van een beroep of om het leren binnen een opleiding (Passmore e.a., 2013; Joyce & Showers, 2002).

Coaching is vaak effectiever dan het aanbieden van een cursus. Uit onderzoek weten we dat het effect van cursussen gering is, ook al gaat de cursusinhoud vergezeld van praktijkvoorbeelden en oefeningen. De reden hiervoor is dat ieder mens, elke situatie, elke werkcontext verschillend is en er daarom niet gemakkelijk een een-op-eenvertaling te maken is van theorieën en modellen naar de individuele praktijk. Mensen hebben vaak op de persoon en op specifieke situaties gerichte coaching nodig om te leren optimaal te functioneren in hun eigen context.

De term ‘coaching’ is in de laatste decennia een overkoepelende term geworden voor allerlei vormen van begeleiding. Traditioneel was coaching gericht op beter functioneren, vaak binnen door een organisatie gestelde doelen. De term ‘supervisie’ werd gebruikt als de nadruk lag op het *leren* van de ‘supervisant’ en op *reflectie* op het eigen denken, voelen, willen en handelen in

beroepssituaties (Siegers, 2002). Wij vinden deze nadruk op leren en op reflectie ook essentieel in krachtgericht coachen, omdat je iemand pas goed kunt coachen als je kennis hebt over leer- en reflectieprocessen en die processen kunt ondersteunen.

Krachtgericht coachen is gebaseerd op een expliciete visie op leren en reflectie, genaamd *multi-level learning* (Korthagen & Nuijten, 2019; Korthagen e.a., 2013). Principes van multi-level learning die in dit boek aan de orde komen, zijn:

1. Veel handelen komt tot stand op basis van onbewuste bronnen in de persoon.
2. Die bronnen van het handelen kunnen cognitief, emotioneel of motivationeel van aard zijn (denken, voelen en willen).
3. Cruciaal in leerprocessen is het spanningsveld tussen het potentieel van de persoon en belemmeringen die dat potentieel onderdrukken.
4. Als dat spanningsveld wordt overwonnen, wordt de natuurlijke flow in de persoon hersteld.
5. Om tot diepgaand leren en effectief handelen vanuit flow te komen is *reflectie* op de bronnen van het handelen en op het spanningsveld tussen potentieel en belemmeringen een essentieel instrument.
6. Leren vindt altijd plaats op verschillende niveaus (lagen) in de persoon tegelijkertijd. Het is daarom van belang dat de reflectie meerdere lagen omvat. We spreken over *kernreflectie* als de diepere lagen in de persoon in de reflectie worden betrokken.
7. Gevoelens en overtuigingen spelen een belangrijke rol in het bevorderen dan wel belemmeren van leren.

Krachtgericht coachen is gebaseerd op deze principes, zoals we in de volgende hoofdstukken zullen laten zien. De inbedding van krachtgericht coachen in een visie op leren is dan ook een essentieel kenmerk van de benadering.

1.4 De probleemgerichte versus de krachtgerichte benadering

We gaan nu in op het verschil tussen een probleemgerichte en een krachtgerichte aanpak in coaching. Aan de hand van een concreet voorbeeld laten we zien dat twee verschillende insteken een totaal ander effect kunnen hebben op degene die gecoacht wordt (de *coachee*).

Voorbeeld 2: Sanne wordt gecoacht

Sanne, een studente aan een lerarenopleiding, heeft een les gegeven die vrij rampzalig verliep. Ze zit er aan het begin van een gesprek met haar coach somber bij. De coach vraagt: 'Wat is er precies gebeurd?' Sanne legt kort uit dat de les chaotisch verlopen is en dat zij op een gegeven moment niet meer boven het ontstane rumoer uit kon komen. De coach vraagt: 'Hoe was dat voor jou?' Sanne vertelt hoe zij zich geleidelijk steeds onzekerder begon te voelen, met als gevolg dat ze haast niet meer in staat was om adequaat te reageren op de ordeproblemen in de klas. Daar werd zij vervolgens nog onzekerder van. Er was een moment waarop ze het liefst door de grond wilde zakken.

Scenario 1

De coach vraagt door over Sannes gevoelens van onzekerheid. Hij vraagt bijvoorbeeld op welke momenten zij die gevoelens het sterkst had. Vervolgens vraagt hij: 'Waarom ben je zo onzeker?'

Sanne zegt somber: 'Eh, tja, dat weet ik niet... ik denk dat ik altijd al wat onzeker ben geweest...'

De coach vraagt: 'Hoe komt dat dan?'

Sanne: 'Als kind had ik dat al... Ik heb het eigenlijk altijd gehad.'

De coach: 'Weet je hoe dat komt?'

Sanne: 'Ik had nogal een autoritaire vader en die vertelde mij steeds wat ik allemaal niet goed deed.'

De coach zegt: 'Eh, dat klinkt als een vrij persoonlijk probleem. Ik denk dat ik eigenlijk niet de geschikte persoon ben om je hiermee verder te helpen.'

Sanne vertrekt gedeprimeerd uit het gesprek.

Scenario 2

De coach zegt: 'Ik begrijp dat dit een heel vervelende situatie voor je was... Maar terwijl jij je verhaal vertelt, zie ik ook belangrijke kwaliteiten bij je, met name openheid en gevoeligheid. Herken je dat?' [Sanne knikt enigszins verrast.] 'Zullen we eens kijken hoe jij de les idealiter had gewild?' Sanne reageert eerst wat aarzelend. Na even nadenken schetst zij in een paar zinnen een les die verloopt zoals zij graag zou willen en waarin zij zich competent en zeker voelt.

De coach zegt: 'Dat klinkt goed! Dat laat een heel andere kant van jou zien. Terwijl je dit vertelt, zie ik jouw kwaliteiten van zelfvertrouwen en enthousiasme. Kun je voelen dat je die wel in huis hebt?'

Sanne kijkt blij, maar zegt daarna: 'Ja, maar ik raak die kwijt zodra ik voor de klas sta.'

De coach: 'Het klinkt alsof je daar al van uitgaat, alsof het een wet is. Wat is de invloed van die overtuiging ('ik raak die kwijt zodra ik voor de klas sta') op jou? Ben je dan nog in contact met je kwaliteiten?'

Voorbeeld 2: Vervolg

Sanne begint zich te realiseren dat zij door haar overtuiging een negatieve spiraal in werking stelt die haarzelf verzwakt en die ook een negatief effect heeft op de leerlingen. Ze krijgt opeens de hoop dat het anders kan en raakt gemotiveerd om hiermee aan de slag te gaan.

Het tweede deel van het gesprek gaat over Sannes ideaalbeeld van een les en over de vraag hoe zo'n les er concreet uit zou zien. Ook komt aan de orde hoe ze adequaat kan omgaan met haar belemmerende overtuiging (in essentie de overtuiging 'het lukt mij toch niet'), die een zichzelf waarmakende voorspelling dreigt te worden.

Beide scenario's komen (in meer of mindere mate) voor in de praktijk van coaching. Globaal gaat het in scenario 1 om het analyseren van Sannes probleem, met als achterliggend motief de oorzaak van het probleem op te sporen, en gaat het in scenario 2 om het zoeken naar Sannes kracht. Bij dat laatste sluit de coach niet zijn ogen voor het feit dat er ook een belemmering is (de overtuiging van Sanne) en dat zij daardoor minder krachtig wordt. Maar er is veel meer te zien in de twee scenario's.

1.5 Verschillen tussen de twee scenario's

Al eindigt een probleemgerichte aanpak niet altijd met een focus op problemen uit het verleden van de coachee, feit is dat zo'n aanpak de coachee niet altijd krachtig maakt. Door in het probleem te duiken ontstaat gemakkelijk een verschijnsel dat we 'tunnelvisie' kunnen noemen. De coachee gaat zichzelf steeds meer bekijken vanuit een problematisch kader. De hoop is natuurlijk dat door het beter begrijpen van het probleem er een goede oplossing gevonden wordt, maar dat gebeurt lang niet altijd. Uit onderzoek blijkt dat een focus op een probleem belemmerend is voor creativiteit, motivatie en effectiviteit. (We komen hier uitgebreid op terug in paragraaf 2.5.) Bovendien, als er al een oplossing bedacht wordt, blijkt die in de praktijk vaak niet goed of slechts kortstondig te werken.

Observeer eens een coachee die probleemgericht gecoacht wordt. Als je op de lichaamstaal let, zie je dat de coachee zich meestal steeds zwakker gaat voelen. Hoogstens is er een korte opleving als er een oplossing wordt bedacht, maar dit is vaak een oppervlakkige oplossing. Die beperkt zich namelijk meestal tot

een nieuw idee voor het handelen, met andere woorden een plannetje om iets anders te *doen*. Dit kan effectief zijn in relatief eenvoudige situaties, maar het betekent nog niet dat de coachee diepgaand aan het leren is. In hoofdstuk 6 zullen we lagen onderscheiden in het leerproces van de coachee en dan zullen we zien dat coaching die zich richt op diepere lagen vaak tot fundamentele oplossingen leidt, waarbij mensen hun potentieel veel meer benutten. Daarbij kun je bijvoorbeeld denken aan het verkrijgen van een totaal ander perspectief op de situatie. Zo'n perspectiefwisseling treedt zelden op als de coaching zich vooral richt op een analyse van het probleem.

In het tweede scenario dat in voorbeeld 2 beschreven wordt, zien we dat de coach de aandacht slechts kort richt op de problematische situatie. Hij laat merken dat hij aanvoelt hoe vervelend de situatie voor Sanne was, maar vervolgens maakt hij een essentiële switch: hij vraagt naar wat Sanne *idealiter had gewild* in de situatie. Door te focussen op een ideaal worden meer positieve gevoelens opgewekt in Sanne. In de psychologie is aangetoond dat mensen daardoor meer in hun kracht komen. Een goede coach herkent dan snel waar de kwaliteiten van de coachee liggen. In het voorbeeld zien we dat de coach Sanne helpt om zich meer van die persoonlijke kwaliteiten bewust te worden.

Natuurlijk zijn we er daarmee niet. Er is meer nodig dan alleen een focus op kracht. Een essentiële vraag is namelijk ook: waar en hoe raakt de coachee haar kracht kwijt? Nog interessanter wordt het als we de vraag iets anders formuleren: *hoe belemmert de coachee haar eigen kracht en hoe kan ze die hervinden?* In het voorbeeld van Sanne blijkt zij een belemmerende overtuiging te hebben ('het lukt mij toch niet'). Belemmerende overtuigingen komen vaak voor, eigenlijk bij ieder mens, en de meeste belemmerende overtuigingen zijn onbewust. Ze kunnen in coaching wel bewust gemaakt worden en vervolgens overwonnen worden.

Overigens is ook ons dagelijks leven meer doordrongen van de probleemgerichte benadering dan we ons vaak realiseren. Het is heel gewoon om als iemand een probleem heeft, de oorzaken van dat probleem te gaan analyseren, in de hoop die oorzaken vervolgens aan te kunnen pakken. We kiezen vaak automatisch voor deze aanpak, want ons brein is sterk gericht op het voorkomen en aanpakken van problemen die ons welzijn zouden kunnen bedreigen, met andere woorden op 'overleven'. Dat brengt ons echter zelden bij ons diepste potentieel. Bovendien worden onbewust reeds aanwezige aannames over de werkelijkheid erdoor versterkt, bijvoorbeeld vooronderstellingen over de

eigen tekortkomingen. Het is belangrijk voor coaches om dit te herkennen, bij coachees maar ook bij zichzelf, en om te leren weerstand te bieden aan de neiging tot probleemanalyse en het focussen op snelle oplossingen voor die problemen. Dat is namelijk een voorwaarde om de kracht van mensen aan te spreken en te komen tot fundamentele groei.

1.6 Een omslag in de psychologie

De krachtgerichte benadering van coaching sluit aan bij een ontwikkeling die rond 2000 is begonnen in de psychologie. Kenmerkend daarvoor is een verschuiving van een probleemgerichte visie naar een visie waarbij de kracht van mensen centraal staat.

In het jaar 2000 was Martin Seligman, een bekende psycholoog, voorzitter van de Amerikaanse Psychologische Vereniging. Hij publiceerde, samen met zijn collega Mihaly Csikzentmihalyi (bekend van zijn publicaties over 'flow'), een kritische bespreking van de probleemgerichte visie. Volgens hem zijn psychologen in de vorige eeuw te veel gefixeerd geraakt op het in beeld brengen van de problemen en trauma's van mensen. Er werden allerlei afwijkingen van mensen in kaart gebracht en daar zijn behandelmethoden voor ontwikkeld. Er werden handboeken gepubliceerd waarin talloze afwijkingen zijn gecategoriseerd en beschreven. Dat geeft weliswaar inzicht in de vraag hoe je mensen met bepaalde persoonlijkheidsstoornissen moet benaderen, maar dit 'medische model' heeft volgens Seligman en Csikzentmihalyi grote nadelen, onder andere doordat het van een negatief perspectief uitgaat (Seligman, 2015). Onderzoek laat volgens hen zien dat psychologen er niet goed in slagen om mensen echt gelukkiger te maken. (Zie voor een overzicht van het onderzoek op dit gebied ook Duncan e.a., 2004.)

Seligman en Csikzentmihalyi betoogden dat te veel aandacht is uitgegaan naar 'het repareren van wat gebroken is' en te weinig naar het aanboren en ondersteunen van de kracht in mensen. Met hun stellingname wilden ze het evenwicht herstellen: we moeten minder focussen op deficiënties en meer op kwaliteiten van mensen. Hun pleidooi heeft geleid tot een nieuwe stroming, de *positieve psychologie*, waarin nu al vele jaren grondig empirisch onderzoek gedaan wordt naar wat mensen helpt om zich competent te voelen, veerkracht te ontwikkelen en positieve gevoelens te krijgen. Seligman en andere psychologen spreken over het versterken van het *psychologisch kapitaal* van mensen. Hierop gaan we in het volgende hoofdstuk dieper in.

1.7 De uitgangspunten van krachtgericht coachen

Krachtgericht coachen sluit aan bij de positieve psychologie en richt zich op het ontwikkelen van het potentieel van mensen. Er bestaan meer coachingsbenaderingen die zich richten op kracht. Vaak creëren die een onmiddellijk positief effect en soms een zekere 'flow' bij de coachee. Echter, daarbij is niet zeker dat deze effecten duurzaam zijn. De benadering van krachtgericht coachen onderscheidt zich doordat de coachee leert om *zelf* die flow te creëren, door af te stemmen op het eigen psychologisch kapitaal en zich niet te laten meeslepen in belemmeringen. Aangetoond is dat dit leidt tot *3D-leren*: leren dat diepgaand is en dat duurzaam doorwerkt in gedrag (zie paragraaf 7.11).

We vatten nu de uitgangspunten van krachtgericht coachen samen.

1. *Het doel van krachtgericht coachen is om de kracht van de coachee aan te boren en de coachee te helpen eventuele belemmeringen te hanteren die de eigen kracht indammen.*

De essentie van krachtgericht coachen is een verschuiving van *klachtgerichte* naar *krachtgerichte* ondersteuning. Daarbij is het belangrijk dat coachees niet afhankelijk worden van hun coach, die hen helpt bij hun kracht te komen, maar dat zij leren om zelf hun kracht te gebruiken en hun belemmeringen te hanteren. Een tweede uitgangspunt is dus:

2. *Het gaat erom dat coachees leren om autonoom en zelfsturend te worden in het benutten van hun kracht en het hanteren van belemmeringen (ontwikkeling van eigenaarschap).*

Tenslotte gaat het bij krachtgericht coachen niet alleen om het toepassen van technieken of methodieken. Een derde belangrijk uitgangspunt is namelijk:

3. *Krachtgericht coachen krijgt diepgang als er een inbedding is in authentiek contact.*

Op het thema 'contact' komen we uitgebreid terug in hoofdstuk 8, waar we twee kanten van contact zullen uitwerken: het contact van de coach met de coachee (*extern contact*) en het contact van zowel de coach als de coachee met zichzelf (*intern contact*).

Oefening 1 *Reflectie op coaching*

Als je ervaring hebt als coach, sta dan eens stil bij het meest recente moment waarop je iemand coachte.

Ga na in hoeverre je de hiervoor genoemde drie uitgangspunten kunt terugvinden in de manier waarop je coachte. Is er een punt bij waarop je jezelf nog verder wilt ontwikkelen?

Als je nog geen ervaring hebt als coach maar wel coach wilt worden: ten aanzien van welk van de drie uitgangspunten voel je je al redelijk competent en welk punt lijkt je het moeilijkst?

We zullen in dit boek concreet laten zien hoe coachees geholpen kunnen worden om hun kracht te ontwikkelen. Daarbij zal duidelijk worden dat er verschillende insteken mogelijk zijn voor krachtgericht coachen. Niet alleen het benadrukken van persoonlijke kwaliteiten, maar ook een focus op idealen of op succeservaringen kan een ingang zijn naar de kracht van een persoon.

Tevens wordt er in krachtgericht coachen altijd naar gestreefd om meer harmonie te krijgen in het denken, voelen en willen van de coachee. Krachtgericht coachen levert in dat opzicht een tegenwicht tegen de sterke nadruk op denken en doen in onze moderne maatschappij, een nadruk die minder effectief is dan evenwichtige aandacht voor de verschillende dimensies van het menselijk functioneren.

Sommige mensen associëren de positieve psychologie met ‘positief denken’ en met het idee dat je daarmee alles voor elkaar kunt krijgen. Dit is niet de visie waar in dit boek van wordt uitgegaan. Ons uitgangspunt is dat mensen kunnen leren hun persoonlijke kwaliteiten zo goed mogelijk te benutten en adequaat om te gaan met belemmeringen, zodat ze een essentiële bron van vitale energie in henzelf kunnen aanspreken.

Krachtgericht coachen is echter geen wondermiddel waardoor alle problemen opgelost worden. Wel kun je mensen met behulp van krachtgerichte coaching altijd een stap verder helpen. Bewustzijn van kwaliteiten en mogelijkheden leidt namelijk tot nieuwe perspectieven en een andere zelfbeleving. Soms is het wenselijk om daarnaast aanvullende methodieken toe te passen. Bij complexe situaties kan gespecialiseerde begeleiding nodig zijn.

Soms zijn problemen gewoon niet zomaar oplosbaar, maar kunnen mensen toch krachtiger worden in het omgaan met die problemen. Daardoor ontwik-

kelen zij *veerkracht*, een belangrijk begrip uit de positieve psychologie. Dat is het vermogen om bij tegenslagen, na een fase van verwerking, nieuwe mogelijkheden te gaan zien en daaraan vorm te geven. Een duidelijk voorbeeld van veerkracht zien we bij mensen die door een ongeluk fysiek gehandicapt zijn geraakt en erin slagen om hun leven een positieve wending te geven.

1.8 Leeswijzer

We geven nu kort aan waar de volgende hoofdstukken over gaan.

In *hoofdstuk 2*, getiteld *Versterken van het psychologisch kapitaal*, gaan we dieper in op het versterken van het innerlijk potentieel van mensen. De persoonlijke kwaliteiten van mensen, die we *kernkwaliteiten* noemen, spelen daarbij een belangrijke rol. Aan de orde komt hoe coachees geholpen kunnen worden om meer gebruik te maken van hun kernkwaliteiten en waarom dat belangrijk is.

Hoofdstuk 3 gaat over *Basisvaardigheden van krachtgericht coachen*. Uiteengezet wordt hoe bekende basisvaardigheden van coaching bij krachtgericht coachen een speciale vorm of inkleuring krijgen.

Hoofdstuk 4 heet *Krachtgerichte feedback*. In dit hoofdstuk bespreken we op welke manieren een coach feedback kan geven die een coachee krachtiger maakt. We staan ook stil bij de vraag hoe de coach ervoor kan zorgen dat de feedback echt ‘aankomt’ bij de coachee.

Hoofdstuk 5 is getiteld *Flow versterken*. In dit hoofdstuk bespreken we andere krachtgerichte interventies en laten we zien hoe die kunnen leiden tot meer flow bij de coachee. Daarbij komt aan de orde wat flow is en hoe de potentie tot flow belemmerd kan zijn.

In *hoofdstuk 6*, getiteld *Potentieel versus belemmeringen*, bespreken we de positieve krachten en de belemmeringen die vaak tegelijkertijd in mensen werkzaam zijn. Dit verhelderen we met behulp van het *ui-model*, waarin ‘lagen’ in de persoon worden onderscheiden. We laten zien hoe de coachee geholpen kan worden om belemmeringen op die lagen te hanteren.

Hoofdstuk 7 heet *Een stappenplan voor krachtgericht coachen*. Daarin werken we de voorgaande hoofdstukken uit tot een model met vijf stappen die tezamen leiden tot een diepgaand leerproces bij de coachee.

In *hoofdstuk 8*, getiteld *Het hier-en-nu gebruiken*, bespreken we dat het in de coaching niet alleen hoeft te gaan over situaties die geweest zijn of nog komen. Aan de orde komt hoe aandacht voor wat zich *nu* voordoet binnen de coaching veel kan opleveren. Essentieel daarbij is het thema contact.

Hoofdstuk 9 heet *Naar autonomie en zelfmanagement*. We staan in dit laatste hoofdstuk stil bij de vraag hoe bevorderd kan worden dat de coachee zelfsturend wordt en leert om zelfstandig te reflecteren.

De wetenschappelijke onderbouwing van krachtgericht coachen krijgt in de slotparagraaf van elk hoofdstuk aandacht. Daarbij worden literatuurreferenties gegeven die de lezer kunnen helpen om meer verdieping te vinden. Dit gedeelte is steeds kort gehouden, omdat we het vooral belangrijk vinden om dit boek praktisch te laten zijn. Een meer praktijkgerichte lezer kan de slotparagrafen ook overslaan.

1.9 Kernpunten van dit hoofdstuk

We vatten de belangrijkste zaken uit dit hoofdstuk samen:

1. Dit boek beschrijft de coachingsbenadering die 'krachtgericht coachen' heet, waarbij de praktijk en de wetenschappelijke onderbouwing van de benadering beide aandacht krijgen.
2. Het boek is bedoeld voor iedereen die met mensen werkt of wil gaan werken en die zich tot doel stelt de ontwikkeling van die mensen te ondersteunen.
3. De aanpak van krachtgericht coachen is gebaseerd op de werkzame elementen uit verschillende therapeutische en coachingsbenaderingen waarvan is aangetoond dat ze effectief zijn.
4. Krachtgericht coachen steunt op een expliciete visie op leren en reflecteren.
5. Bij krachtgericht coachen ligt de nadruk op het aanboren van de kracht van mensen in tegenstelling tot een nadruk op problemen.
6. Daarnaast wordt aandacht gegeven aan de manier waarop mensen zichzelf belemmeren om in hun kracht te komen en aan het leren hanteren van die belemmeringen.
7. Het uiteindelijke doel van krachtgericht coachen is dat mensen autonoom en zelfsturend worden in het benutten van hun potentieel en het hanteren van belemmeringen.
8. De positieve psychologie is een belangrijke stroming binnen de psychologie die veel onderbouwing en concrete aanwijzingen geeft voor krachtgericht coachen.
9. In paragraaf 1.8 staat een kort overzicht van de hoofdstukken in dit boek.

1.10 Verdieping en wetenschappelijke verantwoording

Definitie van coaching

In dit boek wordt individuele coaching opgevat als *het gebruiken van psychologische, spirituele en communicatieve methoden met als doel het bij een persoon (de coachee) bereiken van door die persoon gekozen doelen*. Die doelen zullen meestal liggen op het gebied van effectiviteit in werk of leren en/of van het persoonlijk welzijn. De coach heeft als taak een *leerproces* bij de coachee te ondersteunen en begeleiden. Van Woerkom (2003) toonde aan dat reflectie fundamenteel is in die leerprocessen. Met deze omschrijvingen sluiten wij in grote lijnen aan bij de definitie van coaching zoals geformuleerd door de NOBCO (Nederlandse Orde van Beroepscoaches).

Krachtgericht coachen richt zich op het functioneren van de coachee als persoon en/of diens interactie met de directe omgeving. Dit noemt O'Neill (2007) het *intrapersoonlijke* en het *interpersoonlijke veld*.

Een synthese van inzichten

Er zijn verschillende stromingen en visies op menselijke groei die ten grondslag liggen aan krachtgericht coachen. De belangrijkste daarvan is de positieve psychologie. We ontlelen ook inzichten en aanpakken aan vele andere benaderingen, zoals de voorloper van de positieve psychologie, de humanistische psychologie, aan gestalttherapie, gedragstherapie, de oplossingsgerichte benadering en de psychoanalyse. Deze worden hierna kort beschreven, waarbij we steeds zullen aangeven wat invloeden van die benaderingen zijn op de methodiek van krachtgericht coachen. Tevens bespreken we hoe krachtgericht coachen voortbouwt op klassieke westerse en oosterse filosofische stromingen.

De positieve psychologie

Een belangrijke invloed op krachtgericht coachen komt vanuit de *positieve psychologie*. We sluiten daarbij aan bij inzichten van andere auteurs die stellen dat de positieve psychologie belangrijke wetenschappelijke pijlers kan bieden voor coaching (bijvoorbeeld Kauffman, 2006). De traditionele psychologie heeft vooral gekeken naar de zieke en zwakke mens, maar de positieve psychologie richt zich juist op de mechanismen en processen van optimaal functioneren. Positief psychologen richten zich meer op het potentieel van mensen en op hun vermogen om tot bloei te komen dan op hun tekortkomingen (Boniewicz, 2012), meer op wat het leven de moeite waard maakt dan op het oplossen van problemen (Gable & Haidt, 2005). De centrale vraag is wat mensen gelukkig en krachtig maakt (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

In dit vakgebied gaat veel aandacht uit naar de *character strengths* van mensen, een term die wij, in navolging van Ofman (2006), vertalen als *kernkwaliteiten*. Dit zijn volgens Seligman (2002) menselijke krachten die helpen psychische problemen te overwinnen en die als buffer kunnen fungeren tegen mentale ziekte. Ze doen een gezonde psychische staat ontstaan en ze versterken die staat van zijn (Seligman, 2003; Peterson & Seligman, 2004). Seligman (2003) stelt daarom dat het versterken van kernkwaliteiten de basis is van optimaal functioneren.

In de positieve psychologie zijn kernkwaliteiten onderzocht zoals optimisme, moed, toekomstgerichtheid, vertrouwen, hoop, eerlijkheid en vastberadenheid (Peterson & Seligman, 2004; Aspinwall & Staudinger, 2003). Daardoor is veel empirische kennis beschikbaar gekomen over de werking van kernkwaliteiten. Zo is duidelijk geworden dat de positieve kracht van zulke kwaliteiten de negatieve emoties waaronder mensen gebukt gaan ongedaan kan maken (Fredrickson, 2002, 2009). Seligman en Peterson (2003, p. 306) onderstrepen dit mechanisme met de stelling 'positive emotion undoes negative emotion'.

Dit neemt niet weg dat negatieve gevoelens ook van waarde zijn, bijvoorbeeld om ons bewust te maken van wat belemmerend is in ons functioneren (Parrott, 2014). Juist negatieve ervaringen zijn vaak de aanleiding tot groei, ontwikkeling van inzicht en transformatie (Ivtzan e.a., 2016). Daarop komen we terug in hoofdstuk 6 en 7 van dit boek.

Op de uitgangspunten van de positieve psychologie worden steeds meer therapeutische en coachingsbenaderingen gebaseerd (Stober & Grant, 2006). Onderzoek op dit gebied laat opvallende positieve effecten zien, ook op de langere termijn, soms van slechts korte krachtgerichte interventies (Seligman e.a., 2006; Ghielen e.a., 2018). Een kritiekpunt is dat vaak minder aandacht uitgaat naar de vraag welke belemmeringen in mensen het volledig gebruiken van hun potentieel tegengaat. Dat geldt bijvoorbeeld voor de benadering van *appreciative inquiry* (Cooperrider & Whitney, 2005), die in het bedrijfsleven vrij populair is geworden. Hierin wordt gekeken wat successen en kwaliteiten van een persoon of organisatie zijn en hoe die verder uitgebouwd kunnen worden. Het risico is dat dit een tijdelijk positief effect heeft, maar dat dit effect snel wegebt als belemmeringen niet aangepakt worden (Grant & Humphries, 2006).

De humanistische psychologie

In de positieve psychologie zie je elementen terug van een eerdere belangrijke psychologische stroming, de humanistische psychologie. De grondleggers ervan, Rogers en Maslow, keerden zich al af van het dominante denken in ter-

Hoe kun je als coach het beste halen uit mensen? Hoe kun je ervoor zorgen dat er een duurzame ontwikkeling ontstaat waarin zij hun potentieel inzetten en hun idealen bereiken? Dit op de coachingspraktijk gerichte boek beschrijft een effectieve coachingsmethode, met als doel het optimaal benutten van het 'psychologisch kapitaal' van mensen.

In *Krachtgericht coachen* worden elementen uit verschillende benaderingen gecombineerd tot een aanpak die diepgaand leren en effectief functioneren bevordert. De essentie daarvan is het afstemmen op idealen en kernkwaliteiten, maar ook het leren hanteren van interne belemmeringen. De aanpak wordt wetenschappelijk onderbouwd en geïllustreerd met vele voorbeelden en oefeningen.

Dit inspirerende boek vol praktische tips is geschreven voor coaches, mentoren, docenten, HR-professionals, pedagogisch en agogisch werkers en andere begeleidingsdeskundigen die de talenten en kwaliteiten van mensen willen versterken. Het boek is ook geschikt voor leidinggevendenden die coachend leiding willen geven en voor studenten die opgeleid worden voor één van de genoemde beroepen.



Prof. dr. Fred Korthagen is emeritus hoogleraar onderwijskunde van de Universiteit Utrecht met als specialisaties opleiden, training en coaching. Hij publiceerde hierover honderden artikelen en verschillende boeken in acht talen. Hij is Fellow van de American Educational Research Association en ontving internationale prijzen voor zijn werk.



Ellen Nuijten is Master of Human and Organizational Behavior en heeft jarenlange ervaring als personal/teamcoach, supervisor en trainer. Zij is gespecialiseerd in het activeren van het psychologisch kapitaal en krachtgerichte reflectie bij individuen en teams. Samen met Fred Korthagen geeft ze trainingen aan coaches en leidinggevendenden. Ellen is NOBCO/EMCC Master Coach.

Fred Korthagen publiceerde samen met verschillende co-auteurs diverse andere succesvolle uitgaven: *Een leraar van klasse*, *Leren van binnenuit*, *Werken vanuit je kern*, *De kracht van reflectie* en *Zijnsgericht coachen*.

ISBN 978-90-2442-892-2



9 789024 428922

www.boomhogeronderwijs.nl