

A close-up photograph of a bee flying towards a cluster of purple flowers. The bee is in the lower-left quadrant, facing right. The flowers are in the upper-right quadrant. The background is a soft, out-of-focus green. The text 'Krachtgericht coachen' is overlaid in the center in a white, sans-serif font.

# Kracht- gericht coachen

# Diepgaand, duurzaam en doorwerkend in gedrag

De positieve psychologie laat zien hoe belangrijk een focus op kracht is. Aandacht voor positieve gevoelens en kernkwaliteiten (*character strengths*) bevordert groei van mensen. Indrukwekkende onderzoeksresultaten prikkelen tot een vertaalslag naar de dagelijkse praktijk van coaching. Tot voor kort bestond daarvoor nauwelijks een methodische uitwerking. De methodiek 'Krachtgericht coachen' biedt die wel. Een korte kennismaking.

## ■ Fred Korthagen & Ellen Nuijten

**H**oe kun je als coach mensen helpen om hun talenten en kwaliteiten optimaal te benutten? Hoe kun je in coaching ervoor zorgen dat er een duurzame ontwikkeling ontstaat waarin zij hun potentieel optimaal inzetten en hun idealen bereiken? Dat zijn de vragen die centraal staan in dit artikel.

Hoewel verschillende auteurs (bijv. Kauffman, 2006) stellen dat de positieve psychologie belangrijke wetenschappelijke pijlers kan bieden voor coaching, bestond er lange tijd geen uitgewerkte methodiek die op de nieuwe inzichten gebaseerd is. Zoals Seligman (2011) het stelde: "Coaching is a practice in search of a backbone" (p. 70). Wel bestaan al geruime tijd de *oplossingsgerichte benadering* (Berg & Szabó, 2006) en een aanpak als *appreciative inquiry* (Cooperrider & Whitney, 2005), waarin de nadruk ligt op positieve ervaringen. De effecten daarvan kunnen echter snel wegebben als de coachee niet leert om *interne belemmeringen* te hanteren die steeds opnieuw het eigen potentieel ondermijnen (Grant & Humphries, 2006). Daarbij kan gedacht worden

aan belemmerende gedachten, belemmerende zelfbeelden of belemmerende gewoontepatronen. Zowel de kracht van mensen als hun belemmering krijgen aandacht in de benadering genaamd 'krachtgericht coachen', die uitgebreid is beschreven door Korthagen en Nuijten (2015). De methodiek is wetenschappelijk onderzocht en er is aangetoond dat deze leidt tot *3D-leren*: leren dat *diepgaand* en *duurzaam* is en dat *doorwerkt* in gedrag.

De twee centrale uitgangspunten van krachtgericht coachen zijn:

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.
2. Het gaat erom dat coachees leren om autonoom en zelfsturend te worden in het benutten van hun kracht en het hanteren van belemmeringen die de eigen kracht indammen.

Bij de ontwikkeling van de methodiek van krachtgericht coachen zijn niet alleen elementen uit de

positieve psychologie gebruikt, maar ook principes uit de Gestalttherapie, cognitieve gedragstherapie, oplossingsgerichte benadering, psychoanalyse en de mindfulness-benadering.

Alvorens in te gaan op de methodiek, nodigen we de lezer eerst uit tot een persoonlijke reflectie (zie kader).

Deze reflectieoefening laat vier belangrijke principes van krachtgericht coachen zien.

### **Principe 1: successen, idealen en kernkwaliteiten**

Het werkt meestal contraproductief als een coachingsgesprek vooral gericht is op het analyseren van een probleem en het zoeken naar een oplossing. Fredrickson (2009) benadrukt dat de negatieve gevoelens die bij problemen horen, tunneldenken veroorzaken: de coachee gaat binnen de kaders van het probleem denken en komt daardoor niet gemakkelijk bij de eigen kracht. Bovendien leidt dit vaak tot een oppervlakkige oplossing.

De positieve psychologie heeft laten zien dat aandacht voor kracht en positieve gevoelens vaak effectiever is dan een focus op problemen en deficiënties. Positieve ervaringen maken mensen krachtiger, creatiever en gemotiveerder (Fredrickson, 2009). Leerprocessen worden daarom effectiever als aandacht wordt besteed aan successen en aan idealen. Een krachtgerichte coach geeft ook veel positieve feedback, liefst door kernkwaliteiten (*character strengths*) te benoemen, bijvoorbeeld flexibiliteit, inlevingsvermogen, analytisch vermogen, moed, creativiteit, en dergelijke. Die vorm van feedback, *kernfeedback* genaamd, gaat dieper dan feedback op gedrag (zie ook principe 4). Essentieel hierbij is dat de coachee de kracht van de eigen kernkwaliteiten gaat voelen (*innerlijk contact*).

### **Principe 2: liften langs denken, voelen en willen**

Een gerichtheid op denken leidt tot een opper-

## **Reflectieoefening**

1. Denk terug aan een inspirerende ervaring uit je werk of privéleven. Zie de situatie weer voor je:
  - Wat deed je? Sta vooral stil bij de vraag hoe je deed wat je deed.
  - Wat dacht je?
  - Hoe voelde je je?
  - Kennelijk werd er in die situatie iets gerealiseerd dat past bij een eigen ideaal. Welk ideaal is dat?
  - Welke kernkwaliteit van jou kwam in deze situatie naar voren?
2. Denk terug aan een situatie die niet zo plezierig was, of misschien zelfs een situatie waarin je vastliep.
  - Wat was er precies lastig of vervelend aan de situatie?
  - Wat gebeurde er in jou?
  - Wat dacht je?
  - Wat voelde je?
  - Kennelijk had jij behoefte aan iets of je vond iets belangrijk) dat in deze situatie ontbrak. Gaat dit over een ideaal van jou?
3. Is er een verschil tussen de persoonlijke kwaliteit(en) die je inzetten in de twee situaties? (We noemen dat kernkwaliteiten)
4. Als je opnieuw kijkt naar de inspirerende situatie, ontdek je dan een kernkwaliteit die je in de onplezierige situatie meer zou kunnen inzetten dan je deed?
5. Wat belemmerde je om dat te doen?

vakkige manier van reflecteren. Diepgang in een leerproces ontstaat als ook het *voelen* en *willen* aandacht krijgen. De emotionele dimensie en de behoeften en idealen van mensen (wat zij willen) hebben een grote invloed op hun handelen (Deci & Ryan, 2000). Door te schakelen tussen denken, voelen en willen ontstaat bovendien meer *flow*. Dit wordt *liften* genoemd. Dit klinkt eenvoudig, maar blijkt lastiger dan het lijkt, omdat gewoontepatronen een rol spelen, waardoor er in coaching vaak sprake is van een neiging tot 'denken over'. Zowel bij de coach als de coachee vereist liften daarom dikwijls het afleren van gewoontepatronen.

### **Principe 3: aandacht voor interne belemmeringen**

Coachees hebben vaak de neiging om externe belemmeringen aan te wijzen als oorzaak voor hun problemen (Boyer, 2006), maar belemmeringen zitten meestal ook in de persoon zelf. Bij krachtgericht coachen ligt de nadruk op bewustwording van dergelijke interne belemmeringen in de coachee die verhinderen dat diens kernkwaliteiten en idealen blijvend doorwerken in gedrag. In het kader hiernaast een voorbeeld.

Bij krachtgericht coachen ligt de nadruk niet alleen op innerlijk contact met de eigen kernkwaliteiten, maar de coachee wordt ook geholpen om in het hier-en-nu de negatieve werking van een interne belemmering gewaar te worden (mindfulness). Dat betekent niet alleen denken over de belemmering, maar vooral het negatieve effect ervan voelen en contact maken met de wil om er niet langer in mee te gaan. Het is essentieel dat de coachee het alternatief kent: afstemming op zijn innerlijk potentieel en de kracht daarvan voelen. Als coachees leren om hierin autonoom te worden, ontstaat flexibiliteit in het omgaan met eigen beelden, overtuigingen en reactiepatronen (Hayes e.a., 2013). Coachees nemen meer regie over zichzelf.

### **Principe 4: niveaus in reflectie**

Bij krachtgericht coachen spelen verschillende reflectieniveaus een rol. Deze worden weergegeven

Een leidinggevende bespreekt met zijn coach dat hij vaak dichtslaat zodra er kritiek komt. Zijn ideaal is dat hij krachtig kan blijven staan voor waar hij in gelooft. In de coaching wordt duidelijk dat hij kernkwaliteiten heeft als doelgerichtheid, enthousiasme en betrokkenheid. Zijn coach vraagt: "Kun je *nu* de kracht van jouw kernkwaliteiten voelen?" De coachee twijfelt, gaat diep nadenken en ziet er bepaald niet krachtig uit. De coach gebruikt het hier-en-nu: "Hoe belemmer je op dit moment jouw eigen kracht? Hoe krijg jij het voor elkaar om nu je eigen kwaliteiten *niet* te voelen?" Dit is een verrassende vraag, waar de meeste coaches niet gauw aan denken. Er is vaak een neiging om het probleem te analyseren in plaats van bewustwording te bevorderen van het proces dat zich in de coachee voltrekt.

De leidinggevende heeft geen idee wat hij zal antwoorden. De coach: "Ik zie dat je steeds meer nadenkt. Helpt dat nu bij het voelen van je kracht?" Vrij snel wordt duidelijk dat de coachee vaak de neiging heeft om te gaan nadenken zodra er iets niet helemaal lekker loopt. Dit patroon blokkeert het contact met zijn kernkwaliteiten, maar ook het contact met anderen. Vervolgens wordt de coachee geholpen om zich meer gewaar te worden van dit belemmerende patroon op het moment dat dit zich voordoet. Hij leert om niet mee te gaan in dit patroon, maar afgestemd te blijven op de eigen kernkwaliteiten.

in het zogenaamde ui-model (Korthagen, 2004; figuur 1).

Krachtgericht coachen bevordert reflectie waarbij de diepere niveaus (lagen) in het ui-model aandacht krijgen. Dit heet *kernreflectie*. Het gaat hierbij om de vraag of de kernkwaliteiten en idealen van de persoon harmoniëren met de buitenste lagen (is er *alignment*?). Er is namelijk sprake van



Figuur 1. Het ui-model

persoonlijke effectiviteit als kernkwaliteiten en idealen doorwerken in de (professionele) identiteit, overtuigingen en vaardigheden (competenties) en uiteindelijk in gedrag dat een positieve uitwerking op de omgeving heeft. Dan is er flow (vergelijk onderdeel 1 van de bovenstaande reflectieoefening).

Als die flow geblokkeerd is, is er een belemmering op één van de ui-lagen (vergelijk onderdeel 2 t/m 5 van de reflectieoefening). In coaching kan die belemmering opgespoord worden en de coachee kan leren die belemmering zo te hanteren dat de flow hersteld wordt. Daarbij is het belangrijk dat:

1. eerst wordt gefocust op kracht (de binnenste ui-lagen);
2. de coachee leert om autonoom en zelfsturend te worden ten aanzien van het gewaarzijn van en het hanteren van de belemmering en het steeds opnieuw afstemmen op kracht.

Het hier-en-nu staat hierbij centraal: alleen in het moment kan een verschuiving plaatsvinden van belemmering naar kracht. *Verandering is altijd verandering in het nu.*

### Fasenmodel

In figuur 2 wordt de methodiek samengevat in een fasenmodel. Bij elke fase horen specifieke

richtlijnen, die coaches helpen bij het ondersteunen van het beoogde leerproces van de coachees (Korthagen & Nuijten, 2015). ■

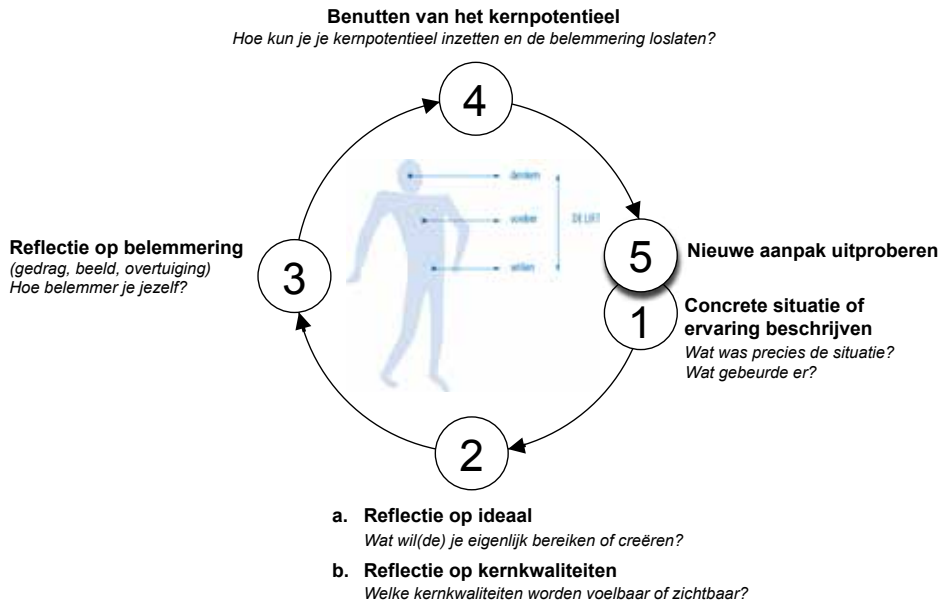
Prof. dr. Fred Korthagen is emeritus-hoogleraar onderwijskunde van de Universiteit Utrecht met als specialisaties opleiden, training en coaching. Hij heeft hierover honderden internationale artikelen en verschillende boeken gepubliceerd en ontving internationale prijzen voor zijn werk. Hij geeft over de hele wereld cursussen in kracht- en zijnsgericht coachen.

Ellen Nuijten werkt al twintig jaar als personal coach en teamcoach en is gespecialiseerd in het activeren van het psychologisch kapitaal van individuen en teams. Samen met Fred Korthagen geeft ze cursussen aan coaches en leidinggevenden. Ellen is NOBCO/EMCC Master Practitioner Coach.

Meer over de methodiek van krachtgericht coachen is te vinden in Korthagen en Nuijten (2015) en op [www.korthagen.nl](http://www.korthagen.nl)

### Literatuur

- Berg, I. K. & Szabó, P. (2006). *Oplossingsgericht coachen*. Amsterdam: Thema.
- Boyer, W. (2006). *Accentuate the positive*.



Figuur 2. Een fasenmodel voor krachtgericht coachen

*Journal of Research in Childhood Education*, 21(1), 53-63.

- Cooperrider, D. & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Epstein, S. (1990). Cognitive-experiential self-theory. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 165-192). New York: The Guilford Press.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity: Ground-breaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive*. New York: Random House.
- Grant, S. & Humphries, M. (2006). Critical evaluation of appreciative inquiry: Bridging an apparent paradox. *Action Research*, 4(4), 401-418.
- Hayes, S. C., Levin, M. E., Plumb-Villardaga, J., Villatte, J. L. & Pistorello, J. (2013). Acceptance

and Commitment Therapy and contextual behavioral science. *Behavior Therapy*, 44, 180-198.

- Kauffman, C. (2006). Positive psychology: The science at the heart of coaching. In: D. R. Stober & A. M. Grant, *Evidence-based coaching handbook* (pp. 219-253). Hoboken, NJ: John Wiley.
- Korthagen, F. A. J. (2004). In search of the essence of a good teacher: Towards a more holistic approach in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 20(1), 77-97.
- Korthagen, F. A. J., Kim, Y. M. & Greene, W. L. (Eds.) (2013). *Teaching and learning from within: A core reflection approach to quality and inspiration in education*. New York/London: Routledge.
- Korthagen, F. & Nuijten, E. (2015). *Krachtgericht coachen: Een aanpak voor diepgaand leren en effectief functioneren*. Amsterdam: Boom-Lemma.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.