

Krachtgericht coachen is meer dan alleen kracht aanspreken

FRED KORTHAGEN EN ELLEN NUIJTEN

Het is geweldig om mensen te kunnen helpen om hun potentieel ten volle te leven. Een focus op kracht spoort met een omslag in de psychologie: terwijl lange tijd de aandacht uitging naar de problemen en trauma's van mensen en naar 'behandelmethoden', ligt de nadruk de laatste vijftien jaar meer op het aanspreken van het 'psychologisch kapitaal' van mensen, op het creëren van positieve gevoelens en flow.



Voor coaches leidt dat tot concrete vragen: *Hoe* kun je als coach optimaal focussen op de kracht van mensen? *Hoe* kun je een duurzame ontwikkeling stimuleren waarin coachees hun potentieel optimaal inzetten en hun idealen bereiken?

Een combinatie van wetenschap en praktische toepasbaarheid

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. Seligman (2011) zegt het treffend: 'Coaching is a practice in search of a backbone.'

Deze constatering van Seligman sluit aan bij onze missie. Rond 2000 hadden we een droom: het ontwikkelen van een praktische en wetenschappelijk onderbouwde benadering van coaching die het innerlijk potentieel van mensen aanboort en hen in staat stelt zichzelf te sturen naar kracht. Uit het brede scala aan coachings- en therapeutische benaderingen hebben wij de sterkste elementen gehaald en die gecombineerd tot een effectieve aanpak.

Vaak wordt in coachingssessies veel tijd besteed aan denken. Dat heeft zijn beperkingen.

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 langetermijneffecten? De positieve psychologie had in dat opzicht veel te bieden, en ook werkzame bestanddelen uit vele andere benaderingen leverden bouwstenen. De benadering die hieruit is ontstaan, heet *krachtgericht coachen* en wordt uitgebreid beschreven in ons boek met dezelfde titel (Korthagen & Nuijten, 2015; ook te lezen op www.coachlink.nl).

In samenwerking met wetenschappers uit binnen- en buitenland hebben wij verschillende onderzoeken gedaan naar de effecten van deze benadering. Deze studies zijn gepubliceerd in internationale wetenschappelijke tijdschriften en werden gebundeld in een Engelstalig boek (Korthagen, Kim & Greene, 2013). De belangrijkste conclusie is dat *krachtgericht coachen* leidt tot *3D-leren*: leren dat diepgaand is, duurzaam is (de coa-

chee wordt zelfsturend) en doorwerkt in gedrag. In navolging van Mirriam *et al.* (2007) spreken we ook wel van *transformatief leren*, dat is leren waarin fundamentele veranderingen optreden in hoe de persoon zichzelf en de wereld ziet.

Uitgangspunten

Hoewel de aanpak evidence-based is, is deze tegelijkertijd heel praktisch en concreet, zoals het boek *Krachtgericht coachen* met veel voorbeelden en oefeningen laat zien. In dit artikel bespreken wij kort de methodiek van *krachtgericht coachen*. Die zijn gebaseerd op twee uitgangspunten:

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

Hieronder volgen de belangrijkste kernpunten van de methodiek.

Uitgaan van successen, idealen en kernkwaliteiten

In de positieve psychologie is aangetoond dat een focus op problemen niet leidt tot het aanboren van kracht en vaak leidt tot oppervlakkige oplossingen (Fredrickson, 2009). Als je als coach werkelijk het potentieel van de coachee wilt aanboren (diens 'psychologisch kapitaal'), dan is het van belang positieve ervaringen in herinnering te roepen of die ter plekke te creëren. Ingangen om dat te doen zijn:

- 1 succeservaringen uitdiepen;
- 2 focussen op idealen;
- 3 de aandacht richten op persoonlijke kwaliteiten (zogenoemde kernkwaliteiten) en het inzetten daarvan.

Deze drie ingangen kunnen heel goed gecombineerd worden. Succeservaringen verwijzen naar iets wat de coachee graag wil ervaren, en dus naar een ideaal. Wellicht is zo'n succeservaring slechts een opstap naar een achterliggend, nog groter ideaal. Aandacht daarvoor leidt in het algemeen tot positieve gevoelens. Zelfs als de coachee erg gebukt gaat onder een probleem, kan de vraag gesteld worden welke verandering hij of zij graag zou willen in de situatie, waarmee de aandacht verschuift naar een ideaal. Zowel succeservaringen als idealen kunnen benut worden om te onderzoeken welke kwaliteiten van de coachee zich al manifesteren. Voorbeelden zijn: enthousiasme, doelge-

richtheid, analytisch vermogen en flexibiliteit. Hiermee komen de eigen *kernkwaliteiten* meer in het bewustzijn van de coachee. De coachee ervaart dat hij of zij deze kernkwaliteiten al volop in huis heeft. Dit versterkt het zelfbeeld en het vertrouwen in de mogelijkheden om die kwaliteiten in nieuwe situaties te kunnen benutten.

Liften

Belangrijk in krachtgericht coachen is dat naast *denken* ook de dimensies *voelen* en *willen* als bronnen worden benut. Vaak wordt in coachingsessies veel tijd besteed aan denken (meestal over problemen en oplossingen). Dat heeft zijn beperkingen. Mensen veranderen niet door denken alleen, ook al zijn hun inzichten prachtig ... Coachees moeten bijvoorbeeld vaak geholpen worden om hun kracht (bijvoorbeeld de kracht van hun idealen of kernkwaliteiten) te voelen en fysiek te ankeren. Dan wordt ook de kracht van de wil gewekt: het authentieke verlangen om het eigen potentieel om te zetten in concreet handelen. Het verschuiven van de aandacht, afwisselend naar de dimensies van denken, voelen en willen, noemen we *liften*. Dit is een coachingsvaardigheid die in de praktijk meer aandacht vraagt dan de meeste coaches zich realiseren. Mensen zijn namelijk in het algemeen meer gewend aan denken dan aan voelen.

Belemmeringen leren hanteren

Belangrijk is dus dat mensen leren hun kracht te voelen en de wil aan te spreken om hun kwaliteiten en idealen om te zetten in handelen. Echter, een focus op kracht is één ding, maar als steeds weer opduikende belemmeringen niet worden aangepakt, is het resultaat nog steeds mager. Daarom is het ook van belang dat coachees gaan inzien en voelen hoe *interne belemmeringen* (fatalistische gedachten, negatieve overtuigingen, niet-effectieve gedragspatronen) een rol spelen, soms in reactie op externe belemmeringen (gebrek aan steun, financiële beperkingen, enzovoort). Ook hierbij is inzicht niet voldoende: mensen moeten leren om zich in het hier en nu gewaar te worden van de pijnlijkheid of de frustrerende invloed van hun interne belemmeringen. Dat *hier-en-nu-gewaarzijn* omvat denken, voelen en willen en komt dichtbij wat tegenwoordig met de term *mindfulness* wordt aangeduid. Hierbij zijn oordeelloosheid en waarnemen vanuit mildheid van belang. Als mensen leren om zich én gewaar te zijn van de kracht van hun idealen en kwaliteiten, én van hun interne belemmerende patronen, ontstaat een interne beweging die gericht is op het overwinnen van de belemmeringen.

Het spanningsveld tussen potentieel en belemmering is dus de centrale focus van krachtgericht coachen. Dit is wezenlijk anders dan een focus op het probleem. Gewaarzijn van het spanningsveld tussen potentieel en belemmering maakt het coachingsproces diepgaand en tegelijkertijd ook vreugdevol, omdat patronen worden doorbroken die het huidige probleem overstijgen. Het is dus ook een heel creatief proces. Daarbij is het niet nodig om in de levensgeschiedenis van de coachee te duiken om de oorsprong van belemmeringen op te sporen. Uiteindelijk is het belangrijk dat coachees leren autonoom te worden in hun gewaarzijn van kracht én belemmeringen en dat ze de regie over zichzelf gaan nemen.

Niveaus in reflectie

Belemmeringen kunnen op verschillende niveaus zitten. Krachtgericht coachen bevordert reflectie op die verschillende niveaus, weergegeven in het *ui-model* als 'lagen' (Korthagen, 2011; zie figuur 1).



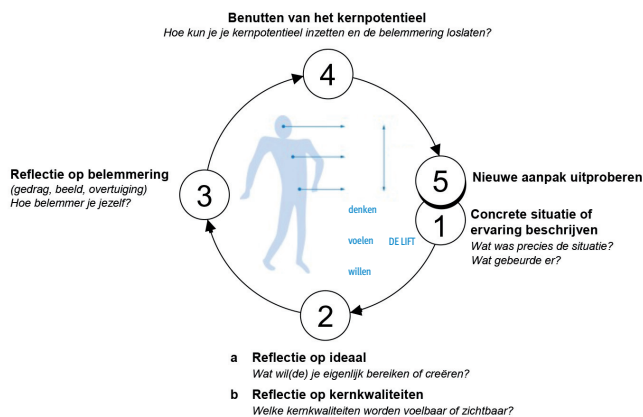
Figuur 1: Het ui-model

Zo kunnen belemmeringen op de gedragslaag zitten (bijvoorbeeld aangeleerde, ineffectieve gedragspatronen), maar vaak bevinden ze zich op de laag van overtuigingen of identiteit ('ik kan dat niet', 'ik ben niets waard', 'ik val straks door de mand'). Als de binnenste ui-lagen van identiteit, betrokkenheid en kernkwaliteiten in de reflectie betrokken worden, spreken we over *kernreflectie*. Daarbij staat de vraag centraal of de kracht van de kernkwaliteiten en idealen van de coachee (de binnenste lagen) doorstroomt naar de buitenste lagen (*alignment*), en zo niet, waar de belemmering zit. Dit maakt de reflectie *diepgaand* en bevordert de *doorwerking in gedrag*.

De interne 'lift-beweging' blijft voortdurend cruciaal. Alleen daardoor kan de coachee leren om in het hier en nu de shift te maken van belemmering naar kracht. Een centraal principe is dan ook: *verandering is altijd verandering in het nu*. Uiteindelijk is er sprake van 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 sprake van *flow*.

Een stappenmodel voor krachtgericht coachen

Hierboven bespraken we in feite een aantal stappen die achtereenvolgens doorlopen worden bij krachtgericht coachen. Die worden weergegeven in figuur 2. Bij elke stap horen specifieke richtlijnen die coaches helpen om het beoogde leerproces bij hun coachees te ondersteunen. In het boek *Krachtgericht coachen* worden die uitgebreid beschreven en met voorbeelden toegelicht, ook aan de hand van lastige situaties die natuurlijk altijd optreden in de coaching.



Figuur 2: Een stappenmodel voor krachtgericht coachen

We zien soms dat dit model door coaches op een technisch-instrumentele manier gebruikt wordt. Verdieping ontstaat pas als de coach competenties kan inzetten zoals effectief kernkwaliteiten herkennen en benoemen, liften, interne belemmeringen bewust maken en het ondersteunen van het 'mindful' omgaan met kracht en belemmering en het bevorderen van zelfsturing. Daarbij is van belang dat je anderen alleen effectief kunt coachen in het geschetste proces als dit voor jezelf als coach ook een bekend proces is geworden. Dat betekent dat je als coach gewend moet zijn aan het bewust werken vanuit je

eigen kernkwaliteiten en idealen en het hanteren van je eigen belemmerende patronen die jouw kracht als coach belemmeren. En kun je dergelijke principes bewust op jezelf toepassen tijdens het coachen? Dat noemen we *duale afstemming*: je stemt als coach tegelijkertijd af op het potentieel van je coachee en je eigen potentieel.

Het organisatieperspectief

Krachtgericht coachen is niet alleen een krachtige methodiek voor het werken met individuen. De principes ervan kunnen ook toegepast worden op teamsamenwerking en communicatie in organisaties. Dan komen de volgende vragen centraal te staan: Hoe kun je de krachtgerichte principes gebruiken voor het creëren van teamflow? Hoe kunnen idealen en kwaliteiten van de organisatie het uitgangpunt vormen voor een krachtgerichte ontwikkeling? Hoe kunnen daarbij de fundamentele belemmeringen die vaak onbewust in teams of organisaties een rol spelen, overwonnen worden? Hoe kan 3D-leren op organisatieniveau vorm krijgen? Onze ervaring is dat alleen al het bezig zijn met dergelijke vragen kan leiden tot nieuwe inspiratie en meer effectiviteit. Meer over de methodiek van krachtgericht coachen is te vinden in Korthagen en Nuijten (2015) en op www.korthagen.nl.

Literatuur

- Fredrickson, B. (2009). *Positivity. Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive*. New York: Random House.
- Korthagen, F. (2011). *Ik heb er veel van geleerd. Een reflectie over effectief opleiden en krachtgericht coachen*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Korthagen, F. A. J., Kim, Y. M. & Greene, W. L. (red.) (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.
- Mirriam, S. B., Caffarella, R. S. & Baumgartner, L. S. (2007). *Learning in adulthood. A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish. A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.