

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: Ankie Meutgeert, Wijk bij Duurstede

© 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 Reprerecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprecht.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 *langetermijneffecten*? 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 uitgeverij 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 coachingsituaties 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