

Krachtgericht coachen

Een aanpak voor diepgaand leren en effectief functioneren

Fred Korthagen en Ellen Nuijten

Boom Lemma uitgevers
Amsterdam
2015

Omslagontwerp: Cunera Joosten, Amsterdam

Foto omslag: David Gomez

Foto Fred Korthagen achterzijde omslag: Ankie Meutgeert, Wijk bij Duurstede

Opmaak binnenwerk: Textcerera, Den Haag

© 2015 Korthagen en Nuijten | Boom Lemma uitgevers

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.reprerecht.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 978-94-6236-545-2.

ISBN 978-94-6274-253-6 (e-book)

NUR 840, 846

www.boomlemma.nl

Inhoud

Voorwoord	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	51

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	79
4	Krachtgerichte feedback	83
4.1	Wat is feedback?	83
4.2	Focus van de feedback	84
4.3	Wat doet de feedback met de coachee?	87
4.4	Inhoud en relatie	88
4.5	Kernfeedback	89
4.6	Barrières rond kernfeedback	90
4.7	Kernfeedback in vier stappen	91
4.8	De coachingsrelatie benutten om kracht te versterken	93
4.9	Kernkwaliteiten gebruiken	94
4.10	Barrières bij de coach	94
4.11	Kernpunten van dit hoofdstuk	95
4.12	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	96
5	Flow versterken	101
5.1	Successen benutten	101
5.2	Liften	104
5.3	Van probleem naar kracht	109
5.4	Belemmeringen	111
5.5	Kernpunten van dit hoofdstuk	113
5.6	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	113
6	Potentieel versus belemmeringen	117
6.1	Positieve krachten en belemmeringen in de persoon	117
6.2	Het ui-model	120
6.3	Zijn de lagen in een persoon in harmonie of in conflict met elkaar?	123

6.4	Soorten belemmeringen	125
6.5	De cirkel van ellende	127
6.6	Wie is de regisseur?	129
6.7	Het hanteren van belemmeringen	134
6.8	Kernpunten van dit hoofdstuk	137
6.9	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	138
7	Een stappenplan voor krachtgericht coachen	145
7.1	Vijf stappen	145
7.2	Van stap 1 (concrete situatie/ervaring beschrijven) naar stap 2 (reflectie op ideaal en kernkwaliteiten)	147
7.3	Stap 3: Reflectie op belemmering	152
7.4	Stap 4: Benutten van het kernpotentieel	155
7.5	Stap 5: Nieuwe aanpak uitproberen	159
7.6	De cirkel wordt een spiraal	160
7.7	Werken met placemats	160
7.8	Verslaglegging	161
7.9	Valkuilen	162
7.10	Kernpunten van dit hoofdstuk	166
7.11	Verdieping en wetenschappelijke onderbouwing	170
8	Het hier-en-nu gebruiken	175
8.1	Verleden, toekomst en... heden!	175
8.2	Werken met lichaamstaal	177
8.3	Contact: een lemniscaat	179
8.4	Mindfulness en presence ontwikkelen	182
8.5	Overdracht en tegenoverdracht	183
8.6	Kernpunten van dit hoofdstuk	186
8.7	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	187
9	Naar autonomie en zelfsturing	193
9.1	Coachees worden hun eigen coach	193
9.2	Naar zelfsturing op inhoud	195
9.3	Naar zelfsturing op het leerproces	196
9.4	Metareflectie	198
9.5	Mindsets	200
9.6	Expliciet voorbeeldgedrag	202

9.7	Kernpunten van dit hoofdstuk	203
9.8	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	203
	Referenties	207
	Lijst van voorbeelden	219
	Lijst van oefeningen	221
	Register	223
	Over de auteurs	227

Voorwoord

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. 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 beweerde 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 leidinggevenden of 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 Leanne Asbreuk en haar collega's van Boom Lemma uitgevers voor hun voortdurende vertrouwen in ons werk en hun 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 kracht-

gericht coachen. Op de website www.korthagen.nl is meer informatie te vinden. Daar staan ook antwoorden op veelgestelde vragen over krachtgericht coachen.

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, voorjaar 2015,

Fred Korthagen en Ellen Nuijten

