

KRACHTGERICHT COACHEN

Sinds vijftien jaar benadrukt de positieve psychologie dat het belangrijk is minder te focussen op problemen en trauma's van mensen, maar vooral op hun *psychologisch kapitaal*. Dit heeft de coachingswereld sterk beïnvloed. Waar vroeger de reflectie tijdens de coaching vaak gericht was op het analyseren van problemen, worden nu andere accenten gelegd. In dit artikel worden drie perspectieven besproken die tezamen de basis vormen van krachtgericht coachen.

Tekst: Fred Korthagen



PERSPECTIEF 1: EEN FOCUS OP KWALITEITEN EN KRACHT

Coachees brengen vaak problemen in en het is uiteraard belangrijk dat de coach die serieus neemt. Dat hoeft echter niet te betekenen dat de focus van het coachingsgesprek steeds op het probleem blijft liggen en op het vinden van oplossingen. Die neiging heeft de menselijke geest wel, maar dit werkt vaak contraproductief. Fredrickson (2002) toonde aan dat de negatieve gevoelens die bij problemen horen, tunnelden denken veroorzaken: je gaat denken binnen het kader van het probleem en daar kom je niet van in je kracht. Bovendien leidt deze aanpak vaak tot een oppervlakkige oplossing. De coachee is er ogenschijnlijk blij mee, maar meldt in het volgende coachingsgesprek dat het probleem toch weer terugkeerde. Het is belangrijk dat nieuw handelen geworteld is in gevoelde innerlijke kracht. Men noemt dat het aanboren van het *psychologisch kapitaal* van mensen, soms gevisualiseerd door de metafoor van de diamant. De positieve psychologie benadrukt daarom het belang van positieve ervaringen en kernkwaliteiten (Fredrickson, 2002). Die maken mensen krachtiger, creatiever en gemotiveerder, en daardoor uiteindelijk effectiever. Dit betekent: besteed als coach veel aandacht aan successen van de coachee en minder aan wat er mis gaat, en geef veel positieve feedback, liefst door kernkwaliteiten te benoemen. Dat gaat verder dan een compliment geven zoals 'goed gedaan' (Voerman e.a., 2012). Het gaat om het zien en benoemen van persoonlijke kwaliteiten zoals flexibiliteit, inlevingsvermogen, analytisch vermogen, moed, creativiteit, enzovoorts (de facetten van de diamant).

Een concrete aanwijzing is daarom: *stimuleer reflectie op successen en besteed minder aandacht aan wat er niet goed gaat. Geef daarbij veel positieve feedback, liefst door kernkwaliteiten te benoemen.*

PERSPECTIEF 2: LIFTEN LANGS DENKEN, VOELEN EN WILLEN

Coachingsgesprekken worden vaak gekenmerkt door veel denken. Een sterke gerichtheid op denken leidt evenwel tot een oppervlakkige manier van reflecteren die weinig zoden aan de dijk zet. Echte diepgang in het leerproces ontstaat vooral als het *voelen* en *willen* volop meedoen. De emotionele dimensie en de behoeften en idealen van mensen (dus wat zij *willen*) heeft namelijk een enorme invloed op hun directe handelen (Epstein, 1990; Ryan & Deci, 2002). Die dimensies moeten daarom in de reflectie betrokken worden, zodat ze professioneel gehanteerd kunnen worden. Door continu te schakelen tussen denken, voelen en willen ontstaat bovendien veel meer beweging in de persoon (*flow*). Een focus op willen (en dus op idealen) geeft ook positieve gevoelens en brengt mensen daardoor meer in hun kracht dan een gerichtheid op problemen. In vaktaal: het gaat om *liften* tussen denken, voelen en willen. Dit klinkt eenvoudig, maar blijkt lastiger dan het lijkt. Zowel coachees als coaches praten vaak vooral vanuit het hoofd. Soms vraagt de coach wel eventjes naar gevoel, maar vervolgens wordt het al gauw weer 'denken over'. Dit is nu eenmaal een collectieve gewoonte in onze maatschappij die moeilijk af te leren is. Dit vraagt dus om 'oprekken van de eigen comfortzone', dat wil zeggen: je als coach vertrouwd gaan voelen met vragen naar voelen en willen.

Een concrete aanwijzing voor coaches is dus: *verdiep reflecties door steeds gebruik te maken van de dimensies van denken, voelen en willen (liften).*

PERSPECTIEF 3: AANDACHT VOOR INTERNE BELEMMERINGEN

Er zijn tegenwoordig verscheidene benaderingen die aandacht besteden aan kracht, kwaliteiten en talenten. Het aantrekkelijke is dat het de coach al gauw een succesgevoel geeft, want het coachingsgesprek eindigt vaak met nieuwe inspiratie en een gevoel van kracht. De werkelijkheid is echter dat het vaak om een kortetermijneffect gaat. Daarom moet ook aandacht besteed worden aan belemmeringen, en vooral aan interne belemmeringen in de coachee die maken dat diens kernkwaliteiten en idealen soms niet blijvend doorwerken in gedrag.

VOORBEELD

Een schoolleider brengt in de coaching in dat hij vaak dichtslaat zodra er kritiek komt. Zijn ideaal is dat hij krachtig kan blijven en kan blijven staan voor waar hij in gelooft. In de coaching wordt duidelijk dat hij kernkwaliteiten heeft als doelgerichtheid, enthousiasme en betrokkenheid op mensen. Zijn coach vraagt: 'Kun je nu de kracht van jouw kernkwaliteiten voelen?' De coachee twijfelt, gaat diep nadenken, en ziet er op dat moment 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. Ze gaan al gauw weer samen met de coachee 'het probleem analyseren'.

De schoolleider heeft geen idee wat het antwoord is op de vraag. De coach zegt: 'Ik zie je steeds meer gaan nadenken. Helpt dat nu bij het voelen van je eigen kracht?' Vrij snel wordt duidelijk dat de schoolleider vaak de neiging heeft om vooral diep te gaan nadenken zodra er iets niet helemaal lekker loopt. Dat is een belemmerend patroon dat hem uit het contact met zijn eigen kracht haalt, maar ook uit het contact met de ander. De volgende stap is dat de schoolleider door zijn coach wordt geholpen om zich meer gewaar te worden van dit belemmerende patroon op het moment dat dit zich voordoet. Vervolgens vraagt de coach wat dat eigenlijk met hem doet en of hij het patroon wil blijven volgen (merk op dat het weer gaat om liften). Dit is het moment waarop de schoolleider zich realiseert dat hij steeds een keuze heeft om af te stemmen op de eigen kracht of in de belemmering te blijven hangen. Hij is blij met de helderheid die hij nu heeft en kijkt ernaar uit om het geleerde toe te passen.

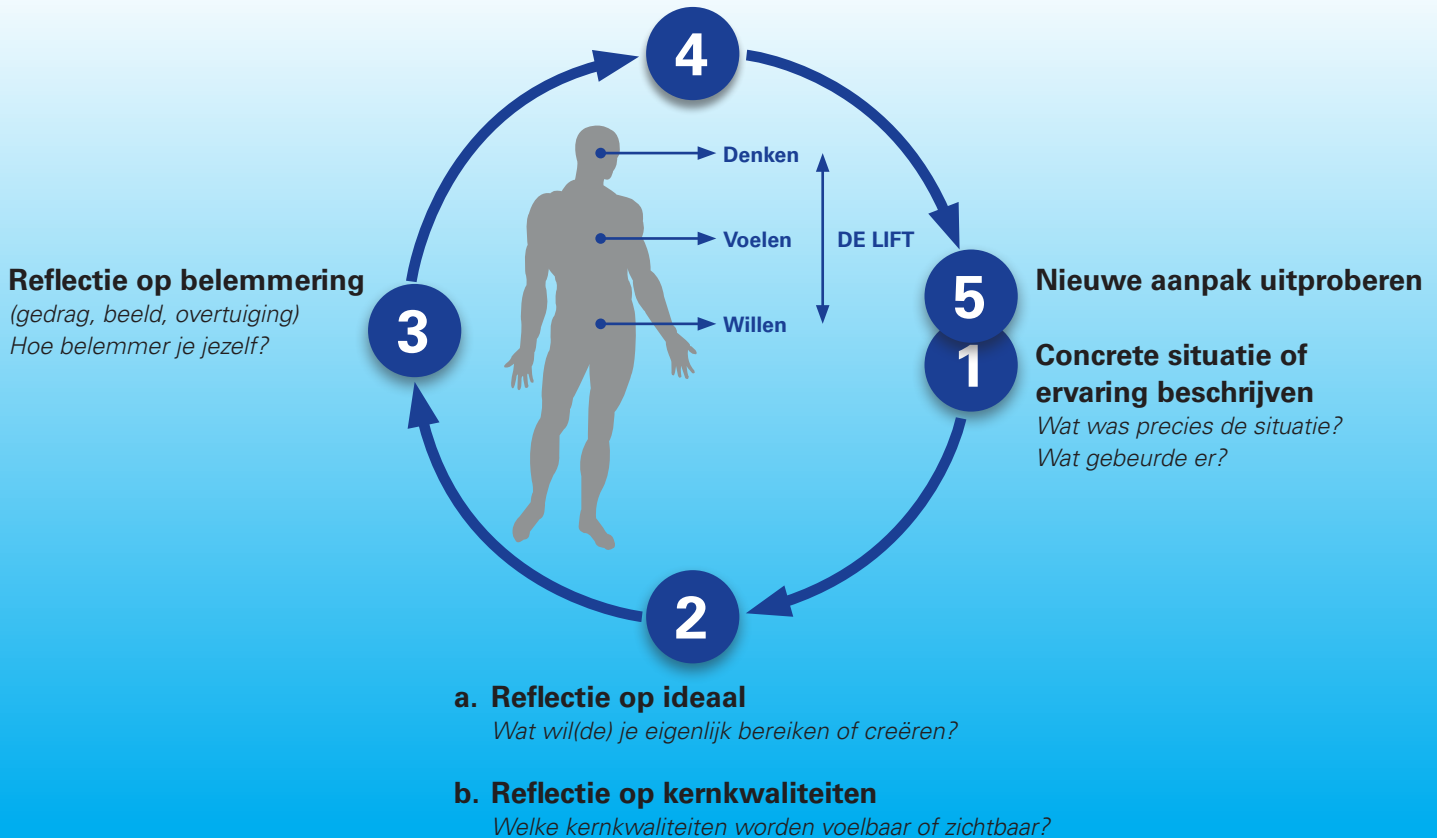
Een concrete aanwijzing is: *nadat kernkwaliteiten en idealen zijn besproken en gevoeld, is het van belang ook aandacht te besteden aan de interne belemmering(en) waardoor de coachee zijn eigen kracht ondermijnt. De coachee moet geholpen worden zich in het hier-en-nu gewaar te zijn van die belemmering (mindfulness). Dat betekent niet alleen denken over de belemmering, maar vooral het effect ervan voelen en contact maken met de wil om er niet langer in mee te gaan.*

SAMENVATTING VAN DE METHODIEK

Door de combinatie van de drie besproken perspectieven ontstaat een nieuwe kijk op coaching. De basis daarvan is dat de reflectie van de coachee wordt gericht op diens kracht en op het overwinnen van persoonlijke belemmeringen. We spreken over *kernreflectie* en kunnen het beoogde proces samenvatten met behulp van het onderstaande model.

Benutten van het kernpotentieel

Hoe kun je je kernpotentieel inzetten en de belemmering loslaten?



Belangrijk is om niet te lang in fase 1 te blijven hangen, want dat veroorzaakt slechts een tunnelvisie en een gerichtheid op denken over oplossingen. Het gaat erom een laagje dieper te gaan en eerst kracht aan te boren in de persoon. Via lift-vragen als 'wat denk je over de situatie?', 'hoe voel je je in de situatie?' en 'wat zou je nu het liefste willen?' kom je vrij gemakkelijk in fase 2a: reflectie op het ideaal. Overigens gaat dat nog gemakkelijker door de aandacht niet alleen op problematische situaties te richten, maar ook op succeservaringen.

Als de coachee in contact is met het ideaal kunnen de daarmee verbonden kernkwaliteiten benoemd worden (fase 2b). Dat kan de coachee zelf doen, maar vaak is het erg steunend als de coach ook kernkwaliteiten benoemt die hij in het hier-en-nu waarneemt.

Pas als de coachee in fase 2 in zijn kracht is gekomen (vooral zichtbaar aan de lichaamstaal) is het zinvol om samen te bekijken hoe de coachee zichzelf belemmert in het inzetten van zijn kernkwaliteiten (fase 3). Dat leidt tot een diepgaande reflectie die meestal een bredere focus krijgt dan de ingebrachte probleemsituatie. Er is dan niet meer zozeer sprake van het 'oplossen' van een probleem, maar van een totaal andere

zelfervaring. De verhouding tussen de persoon en zijn probleem verandert. Scharmer (2007) noemt dit proces *presencing*, omdat de coachee zich in het hier-en-nu gewaar wordt van zijn eigen potentieel en daar meer 'present' bij aanwezig is. Hij *voelt* dan wat hem te doen staat en de wil om daarnaar te handelen is opgeroepen (fase 4). Het gedrag dat daaruit voortvloeit (fase 5) is van een geheel andere orde dan ooit bedacht zou kunnen worden door een rationele analyse van het probleem en het zoeken naar een 'oplossing'.

DE UITDAGING VOOR DE COACH: AFLEREN

Is het moeilijk om zo te coachen? Het is interessant dat de basisprincipes van krachtgericht coachen eigenlijk simpel zijn. Toch blijken coaches vaak een meerdaagse training nodig te hebben voor ze de methodiek in de vingers hebben. Het probleem is niet dat de principes van krachtgericht coachen moeilijk zijn, maar vooral dat je daarvoor als coach veel gewoontegedrag moet afleren.

Zo komen de meeste coaches één of meer van de volgende gewoontepatronen in zichzelf tegen:

1. de neiging om zelf vooral te denken in plaats van te voelen (coachen vanuit het hoofd);
2. de neiging om te focussen op problemen en oplossingen (coachen op het probleem in plaats van op de persoon);
3. de neiging om vooral veel slimme vragen te stellen die erop mikken dat de coachee het allemaal zelf bedenkt (uitsluitend non-directief coachen);
4. de neiging vooral op de inhoud van het gesprek te focussen en relatief minder op de lichaamstaal te letten en daar bewust mee te werken (focus op verbale in plaats van non-verbale aspecten);

Dergelijke gewoontepatronen zijn veelal geworteld in allerlei overtuigingen over wat 'goed coachen' is. Ze zijn vaak gevormd door deelname aan coachingscursussen die gebaseerd waren op een meer traditionele visie en door jarenlange gewoontevorming. Het vraagt nogal wat om als coach uit je comfortzone te komen en de genoemde neigingen los te laten. Op het moment dat dit lukt, zijn coaches vaak verbaasd over de impact die krachtgerichte coaching heeft.

Sommige coaches zijn bang dat de diepgaande reflectie die kenmerkend is voor krachtgericht coachen 'therapeutisch' zou zijn. Niets is minder waar: het gaat er in de eerste plaats om dat de aandacht gericht blijft op het professioneel functioneren en niet op privé-problemen. Bovendien ga je als coach niet op zoek naar dieper liggende oorzaken van disfunctioneren en je duikt niet in de biografie van de persoon. Je vermijdt dus vragen als 'waarom doe je dat zo?' of 'waar komt dit bij jou vandaan?', die juist vaak kenmerkend zijn voor een meer probleemgerichte aanpak. Je gaat wel de diepte in, maar je boort vooral het diepere potentieel in iemand aan.

SLOT

De methodiek van krachtgericht coachen is in verschillende onderzoeken geëvalueerd. Daarbij zijn de opbrengsten vastgesteld bij leerlingen, leraren, schoolleiders, coaches en lerarenopleiders. Krachtgericht coachen blijkt te leiden tot 3D-leren: leren dat Diepgaand is, Doorwerkt in gedrag en Duurzaam is. (Voor een overzicht van deze onderzoeken, zie Korthagen e.a., 2011 en 2013; voor een samenvatting, zie Korthagen, 2012). De grootste belemmering zit echter vaak in de coach zelf... Als de coach de eigen ineffectieve gewoontepatronen doorbreekt, ervaart deze dat de methodiek van krachtgericht coachen eigenlijk eenvoudig is en toch een grote impact heeft.

Referenties

- Deci, E. L. & Ryan, R.M (Ed.). (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: The University of Rochester.
- 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. L. (2002). *Positive emotions*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (pp. 120-134). Oxford: Oxford University Press.
- Korthagen, F.A.J. (2012). *Over op leiden en reflecteren: Ongemakkelijke waarheden en wenkende perspectieven*. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 33(1), 4-11.
- 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. & Lagerwerf, B. (2011). *Leren van binnenuit: Kwaliteit en inspiratie in het onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.
- Scharmer, C.O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Cambridge, Mass: Society for Organizational learning.
- Voerman, L., Meijer, P.C., Korthagen, F.A.J. & Simons, R.J. (2012). *Types and frequencies of feedback interventions in classroom interaction in secondary education*. *Teaching and Teacher Education*, 28, 1107-1115.



Prof. dr. Fred Korthagen

is emeritus-hoogleraar aan de Universiteit Utrecht, gespecialiseerd in opleiden, training en coaching. Hij heeft daarover honderden artikelen en enkele boeken geschreven en ontving internationale prijzen voor zijn wetenschappelijke werk. De door hem ontwikkelde vorm van coaching wordt in verschillende landen gebruikt. Hij werkt met deze benadering op scholen en lerarenopleidingen, maar ook in de medische sector, de reclassering, enzovoort. Voor meer informatie en achtergrondartikelen: www.korthagen.nl