

VEELGESTELDE VRAGEN OVER KRACHTGERICHT COACHEN

Hieronder worden 15 veel gestelde vragen over krachtgericht coachen beantwoord. Die vragen zijn van uiteenlopende aard. Ze komen regelmatig naar boven bij coaches die met de aanpak (willen) werken. We geven antwoord op deze vragen en verwijzen af en toe naar de paragrafen in het boek *Krachtgericht Coachen* die meer achtergrond bieden bij het antwoord.

*Knowing the answer will help you in school.
Knowing how to question will help you in life.*
Warren Berger

1. Kunnen kernkwaliteiten ook negatief zijn?

Kernkwaliteiten zijn per definitie positieve eigenschappen van mensen. Een eigenschap als 'eigengereidheid' is dus geen kernkwaliteit, hoewel er misschien wel een kernkwaliteit in verborgen zit, bijvoorbeeld autonomie of doelgerichtheid.

Sommige eigenschappen die we zelf negatief waarderen, bijvoorbeeld kwetsbaarheid, kunnen toch beschouwd worden als een positieve eigenschap, omdat ze een kracht vertegenwoordigen (Brown, 2013). De omstandigheden bepalen natuurlijk of het verstandig is om bepaalde kernkwaliteiten, zoals kwetsbaarheid of eerlijkheid, te benutten. Dat neemt niet weg dat het op zichzelf positieve eigenschappen zijn.

Kernkwaliteiten kunnen wel voor negatieve doeleinden ingezet worden. Een misdadiger kan bijvoorbeeld nauwkeurigheid inzetten bij de voorbereiding van een misdrijf. Hitler was misschien heel doelgericht, maar gebruikte die kwaliteit voor verwerpelijke doelen. Omgevingsfactoren en morele en ethische waarden bepalen dus of de manier waarop kernkwaliteiten gebruikt worden, waardevol dan wel verwerpelijk is.

2. Kan iemand te veel van een kernkwaliteit hebben?

Voor elke kernkwaliteit geldt dat je die meer of minder sterk ontwikkeld hebt. Dat zegt nog niets over hoe je die kernkwaliteit in bepaalde situaties *gebruikt*. Je kunt bijvoorbeeld daadkracht als kernkwaliteit ontwikkeld hebben, maar toch in bepaalde situaties – bewust of onbewust - afwachtend zijn. Je kunt in andere situaties te veel daadkracht inzetten.

In zo'n geval *heb* je niet *te veel van die kernkwaliteit*, maar je *gebruikt te weinig* van een andere belangrijke kernkwaliteit, bijvoorbeeld 'invoelingsvermogen'. Als je daadkracht inzet en combineert met de kernkwaliteit 'invoelingsvermogen' ontstaat een mooie balans en ben je veel effectiever. Kortom, ons inziens kun je niet te veel van een kernkwaliteit *hebben*, maar soms te weinig *gebruik maken* van een andere kernkwaliteit die op dat moment ook belangrijk is. Zie ook paragraaf 2.11 in het boek *Krachtgericht Coachen*.

3. Zijn alle kernkwaliteiten even belangrijk?

Van bepaalde kernkwaliteiten, zoals optimisme, hoop, dankbaarheid en nieuwsgierigheid, is aangetoond dat ze een positieve invloed hebben op de tevredenheid van mensen over het leven of over werk. Die lijken dus van groot belang te zijn. Andere kernkwaliteiten zijn in meer specifieke situaties van belang, bijvoorbeeld geduld bij iemand die een lastig klusje moet doen, nauwkeurigheid bij een boekhouder of daadkracht bij iemand die leiding geeft. Het belang van een kernkwaliteit hangt dus ook af van de context en de taak of rol die je hebt. Zie ook paragraaf 2.11 in het boek.

4. Kun je alle kernkwaliteiten ontwikkelen? (Variant: Voor kernkwaliteiten geldt toch: je hebt ze of je hebt ze niet? Sommige mensen zijn bijvoorbeeld heel muzikaal en anderen zijn dat niet.)

Men zegt wel: alles wat aandacht krijgt, groeit. Dat geldt zeker voor kernkwaliteiten. Daarom spelen opvoeding en onderwijs een belangrijke rol in de ontwikkeling van kernkwaliteiten. Ook door zelf bewust aandacht te geven aan een bepaalde kernkwaliteit en het gebruik ervan, kun je die kernkwaliteit verder ontwikkelen dan je tot nu toe gedaan hebt. Je kunt bijvoorbeeld ontdekken dat je je creativiteit of muzikaliteit te weinig ontwikkeld hebt in je leven en besluiten daar bewust meer mee te doen. Dat wil niet zeggen dat je die kernkwaliteit in dezelfde mate zult ontwikkelen als iemand die deze kernkwaliteit bij de geboorte al meer 'in de genen had' en/of bij wie de ontwikkeling van deze kernkwaliteit tijdens de opvoeding sterk is gestimuleerd (zie paragraaf 2.2 in het boek *Krachtgericht Coachen*). Kortom, het niveau van ontwikkeling van een kernkwaliteit wordt mede bepaald door je aanleg en je persoonlijke geschiedenis, maar er is altijd nog veel ontwikkeling mogelijk door het bewust gebruiken van een kernkwaliteit.

5. Ik heb bepaalde kernkwaliteiten soms wel en soms niet. De situatie bepaalt toch welke kernkwaliteit je hebt?

Dit is een veel voorkomende misvatting die leidt tot de belemmerende overtuiging dat het van de omstandigheden of zelfs van het toeval afhangt of je bepaalde kernkwaliteiten kunt inzetten of niet. Als je in de ene situatie zorgzaam bent en in de andere niet, dan heb je zorgzaamheid in je als kernkwaliteit, alleen je bent er niet altijd mee in contact. Het kan ook zo zijn dat je bewust hebt besloten om die kernkwaliteit in de tweede situatie niet te benutten.

Een kernkwaliteit lijkt dus bepaald te worden door de context, maar in feite heb je die kernkwaliteit in je, maar kun je jezelf bewust of onbewust belemmeren in het gebruiken ervan. Dit is een vruchtbare manier van aankijken tegen kernkwaliteiten, want dan wordt duidelijk dat jij de regie hebt over de inzet van je kernkwaliteiten. Je kunt dan bijvoorbeeld besluiten je alsnog meer af te stemmen op die kernkwaliteit (die namelijk wel in je zit!) of te onderzoeken wat jou in de tweede situatie belemmert.

6. Het klinkt allemaal zo positief. Soms disfunctioneert iemand en dan moet ik die persoon toch gewoon de waarheid vertellen?

Inderdaad is het soms belangrijk om iemand duidelijk te zeggen waarin hij tekort schiet en wat de gewenste of noodzakelijke verandering is. Van belang is te starten met positieve aspecten die je ziet, bijvoorbeeld een ontwikkeling, een kernkwaliteit, de inzet van de persoon.

Misschien heb je de ander al 'opgegeven' en wil je bijvoorbeeld vooral een negatief eindoordeel overbrengen. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat er eigenlijk geen ruimte (of tijd) meer is voor ontwikkeling of voor ondersteuning. In dat geval gaat het om een zogenaamd 'slechtnieuwsgesprek' en dat is iets anders dan een coachingsgesprek.

Je kunt alleen coachen als de ander een probleem ervaart of een ontwikkelingswens heeft en als er ook ruimte voor ontwikkeling gegeven kan worden. In dat geval is het altijd beter om te beginnen met het benoemen van positieve aspecten, liefst ook kernkwaliteiten, en die te concretiseren met voorbeelden. Ook is het dan van belang om niet alleen discrepantiefeedback te geven (wat is er nog aan ontwikkeling nodig?), maar eerst progressiefeedback (welke vooruitgang is er geboekt?). Zie hoofdstuk 5 van het boek. Als je krachtgericht wilt coachen blijft het daar niet bij, maar bespreek je ook samen met de ander wat diens ideaal is, hoe die zichzelf belemmert en hoe deze belemmering overwonnen kan worden. Zie hoofdstuk 7 van het boek.

7. Mag je dan nooit kritiek geven?

Uiteraard kun je feedback geven over negatieve aspecten. Belangrijk is dan: welk effect heeft het gedrag van de ander op jou en welke wens of behoefte speelt bij jou een rol? Als je jouw wens helder hebt, kun je die verwoorden, bijvoorbeeld dat de ander meer initiatief neemt, meer verantwoordelijkheid op zich neemt, meer waardering geeft, of iets anders.

Het is verder altijd van belang om de verhouding in de gaten te houden tussen positieve en negatieve feedback en te beginnen met positieve feedback, bijvoorbeeld kernfeedback en/of progressiefeedback (zie hoofdstuk 4 van het boek).

We geven een voorbeeld. Stel dat je als kritiek hebt dat iemand alsmaar door je heen praat. Dan kun je zeggen: 'Ik waardeer je kwaliteit van enthousiasme, want die maakt mij ook enthousiast. Soms heb ik het gevoel zelf niet aan bod te komen. Ik heb de behoefte om zelf ook vaker uit te kunnen praten'.

8. Iemand heeft geen ideaal of ontwikkelwens. Wat dan?

Mensen zijn vaak het contact verloren met hun idealen of verlangens. Het is dan een goede ingang om te beginnen met een probleem dat de ander ervaart en dat te concretiseren: in welke situatie werd dat probleem sterk ervaren? Vervolgens breng je de lift in beweging: wat denkt de persoon op dat moment, wat voelt de persoon op dat moment en wat zou hij of zij graag *willen*? Het antwoord op de laatste vraag is een ideaal of ontwikkelwens, in ieder geval in de concrete situatie.

Als iemand aangeeft dat zijn ideaal vooral is dat iemand anders verandert, dan is er meestal sprake van een externe belemmering die ook een interne belemmering is geworden (zie paragraaf 6.4 van het boek). De coaching kan dan verder gaan met: 'Stel je voor dat er een wonder gebeurt en die ander inderdaad verandert, hoe zou de situatie dan zijn? Wat zou jij dan voelen? Welke kernkwaliteit van jou zou dan veel meer tot zijn recht komen?' Daarna kan bekeken worden hoe de ontwikkeling van die kernkwaliteit door de persoon zelf belemmerd wordt en of hij het als een ideaal ziet om daarin stappen te nemen (zie hoofdstuk 7 van het boek).

Je kunt ook beginnen met samen te kijken naar een succeservaring van de coachee. Dan wordt de vraag: hoe is het je gelukt en welke kernkwaliteit heb je daarbij gebruikt? Vervolgens kan de vraag aan de orde komen of de coachee die kernkwaliteit ook in andere situaties benut. Dat kan leiden tot een ontwikkelwens.

Als dat allemaal niet werkt, kun je ook als coach aangeven welke sterke kanten je ziet en waar je nog een potentieel ziet dat nog niet optimaal benut wordt. Daarna kun je vragen hoe de coachee dat ziet, of die het herkent, wat die daarbij voelt en wat die ermee wil.

9. Iemand heeft geen probleem. Wat dan?

Het komt regelmatig voor dat een coachee geen probleem zegt te hebben. Mensen lopen wel tegen dingen aan, maar het is niet voor iedereen even gemakkelijk om op basis daarvan een probleem te formuleren.

Je hoeft als coach niet altijd bij een probleem te beginnen. De coaching kan ook vanuit een succeservaring starten. Ook is het goed mogelijk om een ideaal of ontwikkelwens als vertrekpunt te nemen. In het model uit figuur 7.2 in het boek steek je dan in bij stap 2. Het is ook mogelijk om feedback vanuit de omgeving te genereren, bijvoorbeeld door de coachee te stimuleren om feedback te vragen aan collega's (of medestudenten), een leidinggevende, klanten, enzovoorts. Als daar ontwikkelpunten uit voortkomen en de persoon veegt die van tafel als onbelangrijk, dan is er waarschijnlijk sprake van een sterke interne belemmering. Toch kun je als coach in dat geval, en ook als de omgeving van de coachee tevreden is over die persoon, nog veel bereiken door een beetje te provoceren: 'Dat betekent dus dat je uitgeleerd bent en dat je ontwikkeling hier stopt?' Je kunt er eventueel nog een stukje 'theorie' aan toevoegen: 'Een goede professional stelt zichzelf steeds hogere

doelen en kiest uitdagingen op een steeds hoger niveau'. Als het niet gaat om een professionele situatie, moet de coach uiteraard het taalgebruik aanpassen. Het is ook mogelijk dat de coachee wel problemen heeft, maar die niet in durft te brengen. Je moet je als coach dus afvragen of er wel voldoende veiligheid is in de coachingsrelatie om de echte problemen op tafel te krijgen en of er niet eerst meer geïnvesteerd moet worden in die veiligheid. Als de coachee bijvoorbeeld het gevoel heeft dat alles wat hij of zij inbrengt, kan leiden tot negatieve oordelen van de coach of zelfs materiaal kan zijn voor een formele negatieve beoordeling, dan is het begrijpelijk dat de coachee terughoudend is. In zo'n situatie moet er nagedacht worden over de vraag hoe coaching en beoordeling strikter gescheiden kunnen worden en/of hoe er op een andere manier voor veiligheid gezorgd kan worden. Vooral in het onderwijs is dit soms geen eenvoudige kwestie, maar biedt het werken met coaches/mentoren die niet betrokken zijn bij de beoordeling soms uitkomst.

10. Mag je geen oplossingen geven?

Uiteraard kun je als coach oplossingen aanreiken, vooral als de coachee een voor de hand liggende oplossing niet ziet. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat je vanuit je expertise een oplossing weet waarvan bekend is dat die effectief is, en dan zou het jammer zijn om die achter te houden. Aan de andere kant is het altijd goed om de nadelen van het aanreiken van oplossingen in de gaten te houden:

- De reflectie, zelfsturing en autonomie van de coachee worden er niet door versterkt.
- Vaak gaat het om een 'oplossing van de eerste orde' en dikwijls werkt die niet goed, bijvoorbeeld omdat die niet zo bij de coachee past of die er geen verbinding mee voelt. Zie voor meer hierover de paragrafen 3.3, 5.6 en 8.7 in het boek *Krachtgericht Coachen*.
- Je mist een kans om de coachee te helpen meer in contact te komen met een eigen ideaal en eigen kernkwaliteiten en om interne belemmeringen te overwinnen. Bij krachtgericht coachen is het doel het herstellen van de potentie tot flow en het vinden van een 'oplossing van de tweede orde' die aansluit bij het ideaal en de kernkwaliteiten van de persoon.

Zie ook de paragrafen 3.3 en 7.9 in het boek.

11. Moet je altijd liften in de volgorde denken, voelen, willen?

Dat hoeft niet. Het is al mooi als alle drie deze dimensies in de coaching evenwichtige aandacht krijgen. Aan de andere kant heeft de volgorde denken - voelen - willen wel belangrijke voordelen. Een start bij denken sluit aan bij wat voor veel mensen de gebruikelijke tendens als ze een probleem hebben, namelijk nadenken over het probleem. Daar sluit je bij aan en dan zet je de lift in beweging naar voelen en willen.

Het is vaak nuttig om pas aandacht te geven aan het willen nadat het voelen aan bod is geweest. Als eerst is stilgestaan bij het gevoel, ontstaat namelijk een dieper contact met een behoefte, ideaal of verlangen. Als een coach te snel naar willen vraagt (bijvoorbeeld vanuit het denken), dan ontstaat bij de coachee vaak een 'denkerig willen', dat wil zeggen dat de persoon gaat *bedenken* wat hij of zij wil in plaats van dat het antwoord echt van binnenuit komt. Het antwoord op een vraag over willen (bijvoorbeeld het ideaal in een probleemsituatie) is vaak wezenlijk anders als er eerst meer is stilgestaan bij het gevoel in de situatie dan als dit overgeslagen wordt.

Het kan ook zijn dat iemand vooral sterke emoties heeft rond een probleem. Dan begin je op de verdieping van het voelen en lift vervolgens naar het denken of willen.

12. Het lijkt alsof interne belemmeringen het belangrijkste zijn. Doen externe belemmeringen er niet toe?

Externe belemmeringen zijn reëel en moeten serieus genomen worden en soms ook aangepakt worden. Externe belemmeringen zijn dus zeker een punt van aandacht in coaching. Zie ook paragraaf 3.3 in het boek.

Interessant is de koppeling tussen externe en interne belemmeringen. Het komt vaak voor dat iemand zo gefixeerd is op een externe belemmering (bijvoorbeeld een irritante collega), dat deze fixatie een sterke interne belemmering is geworden die de persoonlijke of professionele ontwikkeling in de weg staat (zie ook paragraaf 6.4 in het boek).

De buitenwereld veranderen is vaak bijzonder lastig (bijvoorbeeld als het gaat om een irritante collega). In veel gevallen lukt het de coachee niet om invloed op een externe belemmering te krijgen, maar over een interne belemmering (bijvoorbeeld de fixatie op de collega) kan de coachee zelf de regie nemen. Door die interne belemmering aan te pakken kan de persoon effectiever worden in het omgaan met een reële externe belemmering. Bovendien is de interne belemmering meestal niet gekoppeld aan één situatie of context en heeft het overwinnen ervan een waarde voor de rest van iemands loopbaan of leven.

13. Wij werken in onze instelling met competentie management. Kunnen kernkwaliteiten ook beoordeeld worden?

Zoals uiteengezet wordt in paragraaf 2.11 van het boek is interessant wat er bedoeld wordt met competenties. Vaak lopen hierbij technische (beroeps)vaardigheden en kernkwaliteiten door elkaar en het kan goed zijn om die meer te onderscheiden.

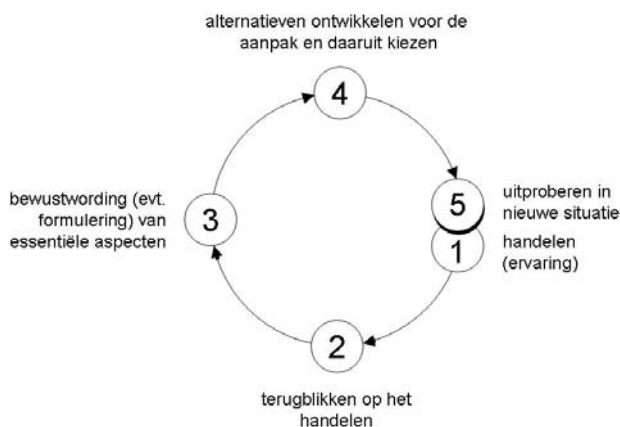
Het is gebruikelijk de ontwikkeling van vaardigheden op verschillende niveaus van handelen te beschrijven en te beoordelen. Dat kan ook met kernkwaliteiten. Bijvoorbeeld: wat zie je voor gedrag bij iemand die weinig, meer, veel of zeer doelgericht is? Idem bij andere kernkwaliteiten. Hierbij is het eerst van belang om vast te stellen welke kernkwaliteiten belangrijk zijn voor de betreffende functie, taak of opleiding.

Daarnaast kunnen kernkwaliteiten en idealen benut worden als ondersteuning voor de ontwikkeling van vaardigheden. De kwaliteit doelgerichtheid kan gebruikt worden om te leren planmatig te werken, moed kan benut worden om te leren een presentatie te geven, enzovoorts. Het is ook mogelijk om te beoordelen in welke mate een dergelijke combinatie van kernkwaliteiten en vaardigheden zichtbaar is in iemands gedrag.

Een artikel waarin het verband besproken wordt tussen de ideeën uit dit boek en competentiegericht opleiden is Korthagen (2004).

14. In onze opleiding gebruiken we 'het model van Korthagen', maar ik zie dat niet in dit boek?

Veel beroepsopleidingen gebruiken het *spiraalmodel voor reflectie*, dat voor het eerst werd gepubliceerd in Korthagen (1982), en dus meer dan 30 jaar oud is (zie onderstaande figuur).



Figuur: Het spiraalmodel voor reflectie (Korthagen, 1982).

Dit model helpt professionals om hun reflecties te structureren en wordt in vele landen gebruikt. Het model kan gezien worden als een voorloper van het model voor kernreflectie en krachtgericht coachen (figuur 7.1 in het boek *Krachtgericht Coachen*). In dat laatste model zijn nieuwe inzichten verwerkt van de afgelopen 25 jaar en het vormt de basis voor krachtgericht coachen. Hoewel het oorspronkelijke spiraalmodel (figuur 10.1) nog steeds bruikbaar is als houvast bij reflectie, vinden studenten in beroepsopleidingen het nieuwe model (figuur 7.1) vaak inspirerender. Kernreflectie volgens dit nieuwe model levert veelal een leerproces op dat diepgaander is en dat duurzaam doorwerkt in gedrag (*3D-leren*; zie paragraaf 7.11 in het boek *Krachtgericht Coachen*).

15. Zijn er oefeningen die ik met studenten kan doen om hen in aanraking te brengen met dit gedachtengoed?

Oefeningen zijn inderdaad een mooie ingang naar een focus op kernkwaliteiten, persoonlijke effectiviteit en flow. Ook kunnen oefeningen helpen bij het oprekken van de comfortzone van studenten, bijvoorbeeld als het gaat om reflecteren over zichzelf. Bruikbare oefeningen uit het boek *Krachtgericht Coachen* zijn de oefeningen 2 t/m 7, 10, 19, 21, 28, 31 en 33. In het boek *Werken vanuit je kern* (Evelein & Korthagen, 2011) staan 78 oefeningen die aansluiten bij de benadering van krachtgericht coachen en die in allerlei situaties gebruikt kunnen worden, bijvoorbeeld in het onderwijs. De materialen die bij deze oefeningen behoren staan op een bij dat boek gevoegde cd-rom.

REFERENTIES

Brown, B. (2013). *De kracht van kwetsbaarheid*. Utrecht: Bruna.

Evelein, F. & Korthagen, F. (2011). *Werken vanuit je kern: Professionele ontwikkeling vanuit kwaliteiten, flow en inspiratie*. Amsterdam: Boom.

Korthagen, F. A. J. (1982). *Leren reflecteren als basis van de lerarenopleiding*. 's-Gravenhage: Stichting voor Onderzoek van het Onderwijs.

Korthagen, F. A. J. (2004). Zin en onzin van competentiegericht opleiden. *VELON-Tijdschrift*, 25(1), 13-23.