

Uit: R. Poell & J. Kessels (2021). *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren* (pp. 523-539). Tiel: Lannoo.

HOOFDSTUK 30

HET ONDERSTEUNEN VAN VERANDERINGSPROCESSEN MET BEHULP VAN KRACHTGERICHT COACHEN

Fred A.J. Korthagen en Ellen E. Nuijten

INLEIDING: DE STERKEKANTENBENADERING

Hoe kun je mensen helpen om beter te functioneren? Bij het beantwoorden van deze vraag ligt in de huidige psychologie, meer dan vroeger, de nadruk op het versterken van de kracht van mensen, als tegenhanger voor het focussen op problemen, trauma's en deficiënties. Er is op dit gebied veel onderzoek gedaan, met name binnen de positieve psychologie. Dit onderzoek laat zien dat mensen die meer gebruik maken van hun sterke kanten, ook hoger scoren op zelfvertrouwen, welbevinden en het realiseren van hun doelen (Hiemstra & Bohlmeijer, 2013).

In dit hoofdstuk laten we zien hoe we de resultaten uit dergelijk psychologisch onderzoek en andere inzichten over veranderingsprocessen op een effectieve wijze kunnen gebruiken voor een krachtgerichte coachingsmethodiek. We zetten de basisprincipes van *Krachtgericht coachen* uiteen en we beschrijven hoe een begeleider met behulp van deze principes individuen, teams en organisaties kan ondersteunen.

We beginnen met een casus van een type dat we vaker tegenkomen in allerlei, heel verschillende organisaties.

Casus

Een team van zeven medewerkers in de profitsector vraagt om ondersteuning door een externe begeleider omdat de sfeer onvoldoende coöperatief is. Teamleden houden zich niet aan gemaakte afspraken en het team wil leren om elkaar daar effectiever op aan te spreken.

Om een verandering op gang te brengen in dit team kan het helpen om het probleem goed te analyseren en de factoren in beeld te krijgen die het probleem veroorzaken. Wellicht kan dat vervolgens leiden tot een verbeterslag. Echter, soms leidt zo'n probleemgerichte aanpak tot een moeizaam proces dat niet altijd positieve energie in het team brengt. Er is een heel andere weg mogelijk. Dat brengt ons bij het eerste principe van Krachtgericht coachen.

PRINCIPE 1: FOCUS MINDER OP PROBLEMEN EN MEER OP POSITIEVE ERVARINGEN EN DE STERKE KANTEN VAN MENSEN, MET NAME HUN KERNKWALITEITEN

Onderzoek binnen de positieve psychologie heeft laten zien dat te veel nadruk op problemen contraproductief kan zijn voor verandering en dat het daarom van belang is om voort te bouwen op positieve ervaringen en te focussen op sterke kanten (Fredrickson, 2009). Een effectieve manier om dat te doen, is de aandacht te richten op succesvolle of inspirerende momenten in het werk en op de persoonlijke kwaliteiten van mensen. Zulke persoonlijke kwaliteiten noemen we, in navolging van Ofman (2006), kernkwaliteiten. Kenmerken van kernkwaliteiten zijn volgens Niemic en McGrath (2019): (1) je ervaart ze als essentieel voor wie je bent; (2) als je ze inzet, voelt dat natuurlijk en moeiteloos; (3) je krijgt er energie en een goed gevoel van. Voorbeelden van kernkwaliteiten zijn doelgerichtheid, nauwkeurigheid, creativiteit, daadkracht, hulpvaardigheid, zorgzaamheid en moed.

De nadruk op positieve ervaringen en op sterke kanten van mensen is kenmerkend voor allerlei moderne benaderingen, zoals *appreciative inquiry* (Cooperrider & Whitney, 2005) en de oplossingsgerichte benadering (Berg & Szabo, 2018; Greene & Grant, 2003). Het is ook het basisprincipe dat ten grondslag ligt aan de methodiek van Krachtgericht coachen.

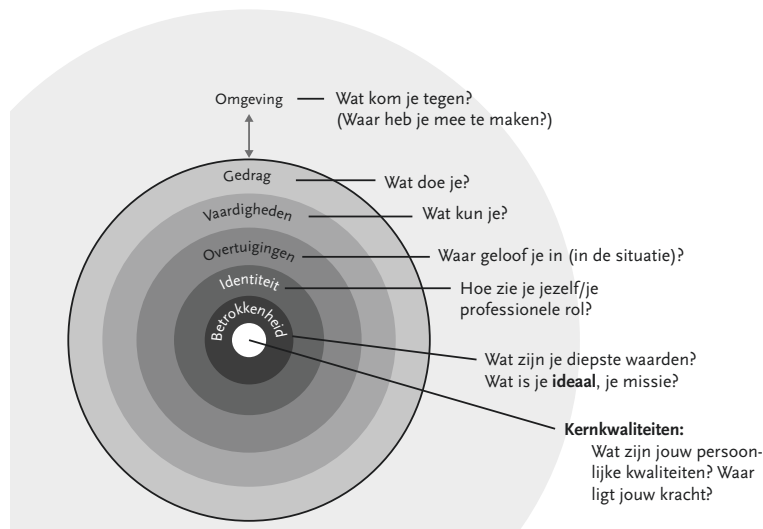
PRINCIPE 2: BESTEED NIET ALLEEN AANDACHT AAN GEDRAG EN VAARDIGHEDEN, MAAR OOK AAN ONDERLIGGENDE OVERTUIGINGEN, DRIJVEREN EN WAARDEN

Een ander belangrijk theoretisch inzicht over veranderingsprocessen is dat het niet voldoende is om te focussen op verandering van gedrag of het ont-

wikkelen van vaardigheden (dit wordt *single loop learning* genoemd) (Argyris & Schön, 1978; Hoekstra, 2007). Het is belangrijk om ook aandacht te besteden aan de overtuigingen die het handelen van mensen bepalen (*double loop learning*). *Triple loop learning* richt zich daarnaast op de drijfveren van mensen (bijvoorbeeld hun idealen) en op de waarden die hun handelen bepalen (Van Doorn & Lingsma, 2012). Als die onderliggende aspecten aandacht krijgen, kan een diepgaand en duurzaam veranderingsproces plaatsvinden, zoals verschillende onderzoeken lieten zien (Korthagen et al., 2013; Korthagen & Nuijten, 2020).

Het ui-model

Om dergelijke onderliggende aspecten bij veranderingsprocessen op te sporen, biedt het zogenoemde ‘ui-model’ houvast. Dit model is gebaseerd op een eerder model van Dilts (1990). Het ui-model dankt zijn naam aan de verschillende lagen die het toont. Bij elke laag hoort een vraag, zoals figuur 1 laat zien. Die vragen vormen het vertrekpunt voor het doen van interventies.



Figuur 1 Het ui-model (Korthagen & Nuijten, 2020).

Het ui-model is van toepassing op individuen, teams en organisaties. We lichten de lagen van het model toe aan de hand van het voorbeeld van Stefan, een van de teamleden uit de casus.

De laag van de omgeving is voor Stefan het team waarin hij werkt, met daarin verschillende teamleden die vinden dat hij zich onvoldoende houdt aan het afgesproken protocol voor het vastleggen van afspraken met klanten (de laag van het gedrag). Zij hameren erop dat er daardoor moeilijkheden ontstaan op het moment dat zij werk van Stefan moeten overnemen, bijvoorbeeld bij zijn afwezigheid.

Als we kijken naar de laag van de vaardigheden, dan is Stefan in principe prima in staat om het protocol uit te voeren. Het thema lijkt meer te liggen op de laag van de overtuigingen. Stefan laat zich namelijk leiden door de overtuiging dat je speelruimte moet hebben om op een creatieve manier tot een goed product voor klanten te komen en dat je daarom niet alles moet vastleggen. Als het gaat om de laag van de professionele identiteit, ziet Stefan zichzelf als een out of the box denker en hij hecht eraan om een zekere vrijheid te hebben in zijn werk. Creativiteit en vrijheid zijn dus belangrijke waarden voor Stefan en die drijven hem in zijn werk (de laag van de betrokkenheid). Daar horen ook zijn kernkwaliteiten bij, zoals creatiekracht, flexibiliteit, speelsheid en een innovatieve houding. Deze bevinden zich in de kern van het ui-model.

De beschrijving van de ui-lagen bij Stefan illustreert dat de verschillende ui-lagen altijd nauw samenhangen. Daarom is het onmogelijk om een verandering op één laag (bijvoorbeeld in het gedrag) tot stand te brengen, zonder dat ook de andere lagen in het geding zijn.

De binnenste ui-lagen beïnvloeden de buitenste. Dus als je een duurzame verandering in gedrag nastreeft, zullen niet alleen de buitenste ui-lagen aandacht moeten krijgen, maar ook de diepere lagen. Vaak komt daarbij aan het licht dat er een frictie is tussen de lagen, zoals dat het geval is bij Stefan: bij hem lijkt een frictie op te treden tussen wie hij als persoon is/wil zijn en de verwachtingen die leven in de werkomgeving, bij zijn collega's.

Dit zien we in meer werksituaties: er is vaak een spanningsveld tussen enerzijds de binnenste ui-lagen (de meer persoonlijke aspecten) en anderzijds de lagen van gedrag en omgeving. Daarom zou het beter aanspreken van Stefan op zijn gedrag slechts een beperkte oplossing zijn voor het probleem dat het team tegenkomt. Meestal heeft zo'n oplossing wel een tijdelijk effect, maar na een tijdje gaan de diepere waarden en kernkwaliteiten van een persoon, in dit geval die van Stefan, toch weer bepalen wat iemand doet. Om die reden is het voor Stefan, en ook voor alle andere teamleden, van belang om te reflecteren op de samenhang tussen de verschillende ui-lagen in henzelf.

PRINCIPE 3: MAAK MENSEN BEWUST VAN INTERNE BELEMMERINGEN (OP EEN VAN DE UI-LAGEN) EN HELP HEN OM DAAR EFFECTIEF MEE OM TE GAAN

Mensen hebben weliswaar idealen en kernkwaliteiten (we noemen dat hun innerlijk potentieel), maar die komen toch niet altijd uit de verf doordat er ergens een frictie zit tussen ui-lagen. We spreken dan over een belemmering. Daarom is er kritiek mogelijk op benaderingen die eenzijdig focussen op positieve aspecten, zoals kwaliteiten en succeservaringen. Hoewel dit allerlei opbrengsten kan hebben (Gingerich & Peterson, 2013), is er een gevaar dat belemmeringen toch weer zorgen dat positieve effecten verdwijnen. Dit kunnen belemmeringen in de omgeving zijn (externe belemmeringen), maar ook belemmeringen in mensen zelf (interne belemmeringen). Om tot een duurzame verandering te komen is het van belang dat er bij de betrokkenen niet alleen bewustzijn ontstaat van de positieve krachten in henzelf, maar ook van belemmeringen die maken dat zij die krachten onvoldoende benutten (Korthagen & Nuijten, 2020).

Wanneer je mensen vraagt wat hen belemmert, noemen ze vaak al gauw contextfactoren, dus *externe* belemmeringen, bijvoorbeeld ‘er is te weinig aansturing door de leiding’. Veel mensen hebben namelijk een neiging tot extern attribueren (Boyer, 2006): ze schrijven succes en falen toe aan de omstandigheden en niet aan hun eigen invloed. Om effectief om te gaan met een externe belemmering is het van belang om die serieus te nemen en aan te pakken.

Daarnaast is het belangrijk om te bekijken of er ook een interne belemmering is, dat wil zeggen een belemmering in de persoon zelf. Voorbeelden van zulke interne belemmeringen zijn: ‘met deze groep kan ik niets bereiken’ (de laag van de overtuigingen) of een belemmerend gedragspatroon van ‘opgeven’ (de laag van het gedrag). Zo’n interne belemmering drukt het vermogen van de persoon weg om het eigen potentieel optimaal te benutten. Het is mogelijk om mensen te leren zich niet of veel minder door zo’n interne belemmering te laten leiden. Dat is, naast het versterken van het innerlijk potentieel, een belangrijk doel van Krachtgericht coachen.

PRINCIPE 4: HELP MENSEN HUN INTERNE BELEMMERING MET MILDHEID TE ACCEPTEREN, MAAR ER NIET LANGER IN MEE TE GAAN, EN LEER HEN OM ZICH AF TE STEMMEN OP HET INNERLIJK POTENTIEEL (IDEALEN EN KERNKWALITEITEN)

Een interne belemmering is soms al jarenlang in iemand aanwezig en heeft zich dan vaak tot een automatisch, onbewust patroon ontwikkeld. Dat vereist dat een coach samen met de betrokkene, vanuit een vriendelijke en accepterende houding, onderzoekt hoe de persoon de eigen kernkwaliteiten en idealen regelmatig onderdrukt. Het gaat dan om de vraag wat iemand daar zelf in doet. Op die manier kan de coach de persoon helpen om tot meer bewustzijn te komen over een interne belemmering (bijvoorbeeld een patroon van zich terugtrekken, vanuit de overtuiging 'ik doe er niet toe').

Als de belemmering eenmaal bewust is, hebben mensen vaak de neiging ermee in gevecht te gaan ('dat patroon moet weg!'), maar het is aangetoond dat dit contraproductief werkt: de interne belemmering keert dan des te harder terug (het zogenoemde reboundeffect; Beck et al., 2006; Wegner et al., 1987). Uit onderzoek blijkt dat een betere aanpak is om te leren de belemmering vanuit mildheid te bezien, maar er tegelijkertijd niet langer in mee te gaan (Hayes et al., 2011). Het gaat er dan om dat de persoon leert om – in plaats van meegaan in het belemmerende patroon – te kiezen voor handelen vanuit het innerlijk potentieel (dat te vinden is in het eigen ideaal en de eigen kernkwaliteiten). Dit heet de ontwikkeling van *attentional flexibility* (Calcott & Berkman, 2014) of 'psychologische flexibiliteit' (Jansen & Batink, 2015) (zie figuur 2).

Om deze flexibiliteit te versterken maakt Krachtgericht coachen gebruik van twee metaforen: we visualiseren het innerlijk potentieel in navolging van Almaas (2004) als een diamant en de belemmering als een vogeltje dat almaar op iemands schouder springt en begint te roepen. Deze beelden blijken mensen te helpen en bieden hen ook op langere termijn houvast bij het herkennen en overwinnen van hun belemmerende patronen (Lawley & Tompkins, 2013).



Figuur 2 Bewust kunnen switchen van de belemmering naar het innerlijk potentieel

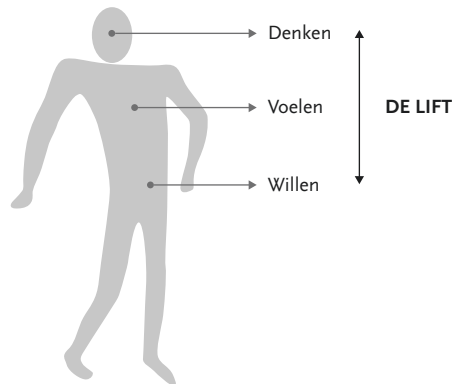
PRINCIPE 5: VERANDERING KOMT NIET TOT STAND DOOR ALLEEN HET DENKEN TE BENUTTEN. MAAK DAAROM GEBRUIK VAN DE LIFTBEWEGING LANGS DENKEN, VOELEN EN WILLEN

Krachtgericht coachen gebruikt nog één laatste, overkoepelend principe om elk van de vier beschreven principes te versterken. Het gaat daarbij om het regelmatig aanspreken van de drie bronnen van gedrag: denken, voelen en willen. We lichten dit nu toe.

Het is uiteraard nuttig om bij veranderingsprocessen gebruik te maken van het denken, bijvoorbeeld door situaties te analyseren en gebruik te maken van theoretische inzichten, kortom door de ratio te benutten. Wezenlijke veranderingen komen echter niet alleen via het *denken* tot stand. Pas als mensen *voelen* hoe frustrerend ineffektieve gewoontepatronen zijn en als zij zich laten raken door nieuwe mogelijkheden en daar enthousiast over worden, ontstaat een nieuwe beweging. De affectieve dimensie is dus minstens zo belangrijk bij verandering als de cognitieve (Klarner et al., 2011).

Essentieel is ook de motivationele dimensie. Pas als de *wil* tot verandering ontstaat en het streven naar verandering niet (alleen) van buitenaf komt, bijvoorbeeld van een leidinggevende of een externe deskundige, maar ook van binnenuit, van de mensen zelf, ontstaat de mogelijkheid dat een duurzame verandering tot stand komt.

Daarom krijgt bij Krachtgericht coachen zowel het denken als het voelen en het willen aandacht. We spreken over de liftbeweging langs deze drie bronnen van het handelen (figuur 3).

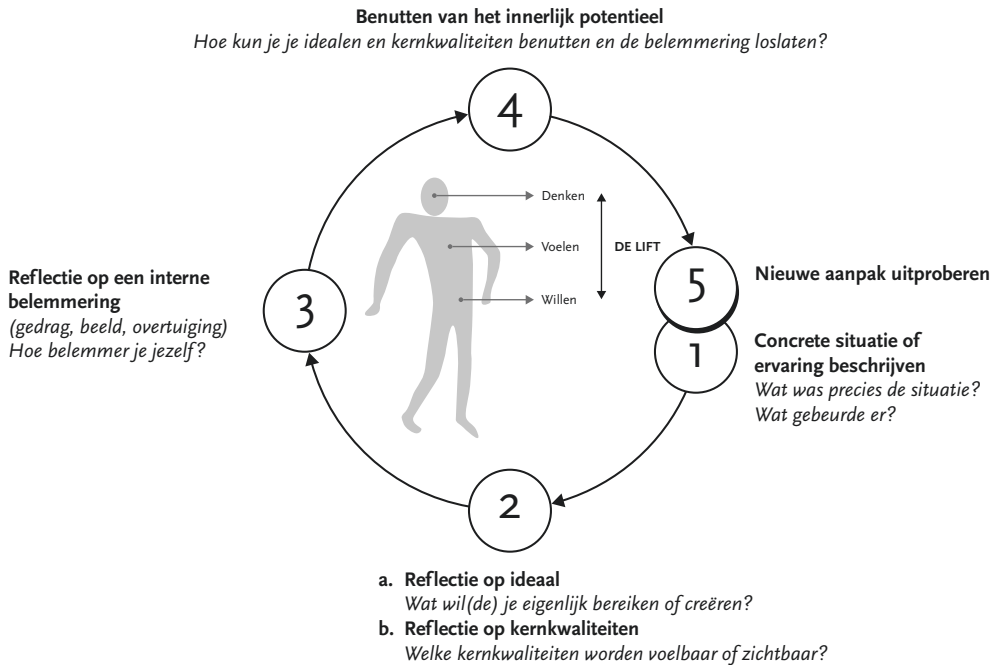


Figuur 3 De liftbeweging

Nadenken over het innerlijk potentieel vindt dus plaats in combinatie met het gevoelsmatig ervaren van de kracht van dat potentieel en het benutten van de wil om dat potentieel ook daadwerkelijk in te zetten. Hetzelfde geldt voor het reflecteren over belemmeringen: een rationeel inzicht in een belemmerend denk- of gedragspatroon leidt lang niet altijd tot een verandering van dat patroon. Om zo'n verandering te realiseren is het nodig om te *voelen* hoe frustrerend of pijnlijk dat patroon is en de *wil* aan te spreken om daar niet langer in mee te gaan.

DE COMBINATIE VAN DE VIJF PRINCIPES: DE METHODIEK VAN KRACHTGERICHT COACHEN

De methodiek van Krachtgericht coachen is een combinatie van de vijf besproken principes. Dat leidt tot een stapsgewijze opbouw van een coachingsgesprek, zoals we tonen in figuur 4.



Figuur 4 Het model voor Krachtgericht coachen

In de eerste stap staat de coach stil bij een concrete situatie. Dus als de coaching gaat over een breed thema (bijvoorbeeld de samenwerking in een team), zal de coach altijd inzoomen op één concreet voorbeeld waarin dat thema een rol speelt. De reflectie op die concrete situatie vindt plaats met gebruikmaking van de liftbeweging: via vragen (‘Wat dacht je in die situatie?’, ‘Hoe voelde je in die situatie?’) gaat de aandacht naar het willen (‘Wat wilde je eigenlijk bereiken?’). Dat brengt het proces bij stap 2a (reflectie op het ideaal), waarbij opnieuw de liftbeweging van belang is (‘Wat is je ideaal?’, ‘Hoe voel jij je in de ideale situatie?’). Daarna gaat het om de vraag welke kernkwaliteiten van de persoon tot leven komen in de ideale situatie (stap 2b).

Als iemand in stap 2 de kracht voelt van het ideaal en de kernkwaliteiten (het innerlijk potentieel), wakkert dit de wil aan om dat potentieel ook te gaan gebruiken. Meestal ontstaat er in dit stadium een zekere mate van enthousiasme en energie. Dan ligt de vraag voor de hand wat eigenlijk de (interne) belemmering is die ervoor zorgt dat de persoon dit potentieel niet inzet in de

specifieke situatie (stap 3). Deze verkenning kost soms enige tijd; het ui-model kan helpen om op te sporen op welke laag de belemmering zit. Meestal zit de interne belemmering op de laag van overtuigingen of de laag van identiteit.

Zoals we eerder aangaven, is opnieuw de liftbeweging van belang: het gaat niet alleen om een cognitief bewustzijn over een interne belemmering. Vooral door te voelen hoe pijnlijk of frustrerend het is dat het potentieel hierdoor niet uit de verf komt, wordt de wil tot verandering wakker. Dan begint er een besef van een keuze te komen, namelijk een keuze tussen de twee polen van figuur 2. In de meeste gevallen leidt dit tot een ander perspectief op de situatie, namelijk een besef van de mogelijkheid om het innerlijk potentieel meer te benutten in plaats van mee te gaan in de belemmering. Vervolgens gaat het erom deze mogelijkheid in de praktijk toe te passen. Dat is stap 5.

Krachtgericht coachen bevordert dus een proces van zelfsturend worden in het omgaan met het innerlijk potentieel en een belemmerend patroon. Dat gaat veel verder dan het specifieke probleem dat vandaag aan de orde is, want mensen kunnen daardoor effectief omgaan met allerlei andere problemen waar ze tegenaan lopen. Ze gaan ervaren dat ze een keuze hebben in hoe ze met zichzelf omgaan. Dat noemen we het aanspreken van de 'interne regisseur'. Tegelijk met het ontwikkelen van de interne regisseur nemen mensen vanuit hun innerlijk potentieel meer leiding over zichzelf en over situaties. Ze ontwikkelen daardoor authentiek leiderschap.

KRACHTGERICHT COACHEN OP TEAM- EN ORGANISATIENIVEAU

De besproken principes en de vijfstappenmethodiek zijn zowel toepasbaar in individuele coaching als bij het coachen van teams of organisaties. Ook een team of een organisatie heeft een innerlijk potentieel dat voortkomt uit een ideaal (de missie) en de kernkwaliteiten van de betreffende groep mensen. Ook in teams en organisaties spelen collectieve belemmerende patronen een ondermijnende rol. Een krachtgerichte team- of organisatiecoaching richt zich op dit spanningsveld, met aandacht voor individuele verschillen. Daarbij is het mogelijk om het ui-model op het team of de hele organisatie toe te passen.

Aanpak van de casus

De coach die met het team uit de casus (uit de inleiding) aan de slag ging, begon in een plenaire bespreking met het inzoomen op de missie van het team. De teamleden formuleerden die missie aanvankelijk als ‘innovatieve, effectieve en duurzame technische oplossingen vinden voor onze klanten’. Sommigen misten daarin het aspect van gezamenlijkheid, dus het team-element. Dat leidde, met ieders instemming, tot de volgende herformulering van de missie: ‘Als krachtig en eendrachtig team innovatieve, effectieve en duurzame technische oplossingen vinden voor onze klanten.’

Daarna bracht de coach het gesprek op de kernkwaliteiten van de verschillende teamleden die bijdragen aan deze missie. De collega's benoemden bij elk teamlid enkele kwaliteiten. Ze herkenden bijvoorbeeld bij Stefan zijn creativiteit en innovatieve houding en spraken daarvoor waardering uit.

Deze uitwisseling over persoonlijke kwaliteiten versterkte het gevoel van verbondenheid en leidde tot het inzicht dat de missie eigenlijk haalbaar zou moeten zijn. Dit relativerde enigszins het probleem waar iedereen voorheen zozeer op gefixeerd was.

Vervolgens bracht de coach het gesprek op de belemmeringen in het team die ervoor zorgen dat het ideaal en ieders kernkwaliteiten tot nu toe onvoldoende uit de verf kwamen. Hierbij kwam als collectief patroon ‘je terugtrekken op je eigen stukje’ naar voren, vanuit een belemmerende overtuiging dat het team niet voldoende in staat was tot samenwerking. Een enkeling bleek nu juist een vechtpatroon te hebben: het alsmaar hameren op de afspraken en daarvoor vechten. Men zag in dat ook dit patroon uiteindelijk niet veel opleverde en juist een negatieve sfeer veroorzaakte.

In deze fase was een cruciale interventie van de coach het inzetten van de lift: hij vroeg de teamleden om te voelen wat het met hen deed als ze het contrast tot zich lieten doordringen tussen enerzijds de besproken missie en de daarmee verbonden kernkwaliteiten van iedereen, en anderzijds het belemmerende patroon, waaraan iedereen op zijn eigen manier bijdroeg. Dit riep veel emotie op in het team. Onder de klachten over de samenwerking bleek veel pijn te zitten, pijn over het niet optimaal functioneren van het team en een gemis aan een ‘samen-gevoel’. Door aandacht te besteden aan deze gevoelens, kwam daarna onder leiding van de coach het ‘willen’ meer centraal te staan: het samen-aspect in de geformuleerde missie werd nog meer voelbaar als een sterk verlangen van iedereen.

Vervolgens vroeg de coach het team om – in drietallen – ieder teamlid één voor één aandacht te geven en daarbij de volgende twee punten te bespreken:

- 1 Welke kernkwaliteiten van dit teamlid waarderen de beide anderen?
- 2 Wat is volgens het teamlid een eigen overtuiging of gedragspatroon die/ dat belemmerend is voor het bereiken van de teammissie?

De coach verzocht het gesprek in de kleine groepjes af te ronden met een derde aandachtspunt: het ieder voor zichzelf formuleren van een voornemen.

In een plenaire uitwisseling rapporteerde ieder teamlid, zonder verdere discussie, over de twee aandachtspunten en over het voornemen. Dat gaf een gevoel van verbinding in het team.

Hierna presenteerde de coach een stukje theorie over veranderingsprocessen, waarin een aantal van de bovenbeschreven principes van Krachtgericht coachen expliciet aan de orde kwamen, met de nadruk op figuur 2 en het principe van de interne regisseur. Duidelijk werd dat een oplossing voor het probleem van het team niet in één bijeenkomst tot stand kon komen, maar van ieder teamlid om bewuste zelfsturing vroeg. Aan het einde van de bijeenkomst maakte de coach samen met het team een plan om de ontwikkeling van deze zelfsturing verder te ondersteunen.

De bijeenkomst eindigde met een rondje waarin ieder formuleerde wat de bijeenkomst had opgeleverd. Dat maakte duidelijk dat er hier en nu meer verbinding en optimisme was ontstaan in het team.

Overeenkomstig het gezamenlijk gemaakte plan kreeg in de weken hierna ieder teamlid individuele krachtgerichte coaching. Het doel daarvan was het voornemen in de aandacht te houden, de individuele voortgang te monitoren en eventueel individueel verdieping aan te brengen in het leerproces rond het innerlijk potentieel en de interne belemmering. In enkele gevallen kwam een individuele, onderliggende belemmering naar voren die fundamenteeler was dan de belemmering die in de teambijeenkomst aandacht had gekregen. Maar ook vond een verdieping plaats in de reflectie op het persoonlijk potentieel, onder andere doordat de coach feedback gaf over de positieve bijdrage van het betreffende teamlid in de groepsbijeenkomst.

In sommige gevallen, zoals bij Stefan, werd duidelijk dat er een fundamentele spanning zat tussen de wensen van zijn collega's (de laag van omgeving) en zijn eigen ideaal en kernkwaliteiten. Stefan realiseerde zich in dit gesprek dat

hij voor een keuze stond, waarover hij voorheen te zwart-wit had gedacht: hij zag in dat hij te veel in termen van of-of had gedacht, óf zich aanpassen aan het team óf de eigen creativiteit en innovatiedrang volgen. Hij kwam uit op de conclusie dat het ook mogelijk was om meer te mikken op ‘en-en’. Stefan wilde zich daarvoor inzetten, omdat de teambijeenkomst hem geraakt had: ook hij voelde de wens om in het team meer samen op te trekken.

Het vervolg

Na drie weken was er weer een teambijeenkomst over positieve ervaringen en vragen die te maken hadden met de samenwerking. In deze bijeenkomst leerde de coach het team om zich tijdens de communicatie bewust te zijn van de stappen van het model in figuur 4. Daartoe legde de coach vier papieren op tafel met de woorden ‘Probleem’, ‘Ideaal’, ‘Kernkwaliteiten’ en ‘Belemmering’. Met behulp van meta-momenten leerde de coach het team om zich bewust te zijn van de focus van de communicatie en om de aandacht te verleggen van problemen naar idealen en kernkwaliteiten.

De teamleden kregen bij toerbeurt de taak om gedurende een maand het team te ondersteunen bij het actief gebruiken van de stappen van Krachtgericht coachen in teamvergaderingen en werkoverleggen. Daardoor werd het team zelfsturend in het blijvend afstemmen op idealen en kernkwaliteiten en het herkennen van en effectief omgaan met belemmeringen. Na drie maanden volgde een laatste korte teambijeenkomst met de coach om de verdere voortgang van het proces te evalueren en een laatste ondersteuning te bieden.

REFLECTIE OP DE METHODIEK

Hoewel de afzonderlijke methodische principes van Krachtgericht coachen niet revolutionair zijn, leidt juist de combinatie van deze principes tot diepgaande resultaten. Het meest opvallend aan de methodiek is dat die een tegenwicht biedt aan veelvoorkomende, ‘natuurlijke’ gewoontepatronen van de psyche (de menselijke geest). We lichten dat toe aan de hand van zes van dergelijke gewoontepatronen:

- 1 *De negativity bias*: de psyche is sterk gericht op negatieve ervaringen en daarmee op problemen (Hanson, 2013). Krachtgericht coachen richt zich nu juist op positieve ervaringen en op idealen.

- 2 In reactie op de focus op problemen, hebben mensen de neiging te zoeken naar oplossingen. De focus ligt bij Krachtgericht coachen echter veel meer op bewustwording en gebruik van het innerlijk potentieel. Dat leidt meestal tot een perspectiefwisseling, waardoor zowel het probleem als mogelijke oplossingen in een geheel ander licht komen te staan en zich vanuit het innerlijk potentieel een wezenlijk andere aanpak ontvouwt. In dit opzicht spoort de methodiek van Krachtgericht coachen met de U-theorie van Scharmer (2007), waarin eveneens de nadruk ligt op het contact maken met een al aanwezig innerlijk potentieel, als ingang voor een perspectiefwisseling.
- 3 In het verlengde van de veelvoorkomende neiging om bij een probleem naar een oplossing te zoeken, ligt de neiging om oorzaken van het probleem op te sporen. Oorzaken liggen altijd in het verleden, terwijl Krachtgericht coachen juist focust op mogelijkheden in het hier-en-nu.
- 4 Mensen zijn vaak eenzijdig gericht op denken, zeker in onze westerse wereld. Krachtgericht coachen biedt daaraan een tegenwicht door evenwichtige aandacht voor denken, voelen en willen en de verbinding tussen deze bronnen van het handelen.
- 5 De psyche zoekt meestal naar behoeftebevrediging op de korte termijn, dus naar een snelle manier om van het probleem af te komen. Krachtgericht coachen zet in op het bewust leren hanteren van het spanningsveld tussen het innerlijk potentieel en interne belemmeringen. Dat betekent dat Krachtgericht coachen mikt op een leerproces richting ontwikkeling van de interne regisseur en zelfsturing. Dit leerproces leidt op de langere termijn tot transfer naar andere situaties waarin zo'n intern spanningsveld een rol speelt.
- 6 Als mensen zich eenmaal bewust zijn geworden van interne belemmeringen, ontstaat vaak een intern gevecht daarmee. Het zoeken naar manieren om van de belemmering af te komen, werkt echter meestal contraproductief. Daarom is het doel van Krachtgericht coachen veel meer om gewaarzijn van belemmeringen te vergroten, vanuit mildheid en acceptatie. Maar daarnaast is het doel vooral om het bewustzijn te versterken dat er een keuze is om mee te gaan in de belemmering of om uit te gaan van het innerlijk potentieel.

ONDERZOEK

Hierboven is de benadering van Krachtgericht coachen in grote lijnen uiteengezet. De benadering maakt gebruik van een combinatie van inzichten die zijn voortgekomen uit eerder onderzoek op verschillende gebieden, met name binnen de positieve psychologie. Daarmee is het nog niet vanzelfsprekend dat de combinatie van deze inzichten binnen de methodiek van Krachtgericht coachen effectief is. Om die reden zijn er in de afgelopen vijftien jaar verschillende onderzoeken gedaan naar de processen en opbrengsten die optreden bij Krachtgericht coachen. Dit betreft zowel evaluatieve studies (bijvoorbeeld Attema-Noordewier et al., 2011; Hoekstra & Korthagen, 2011; Ruit et al., 2019) als dieptestudies naar het leerproces dat bij een individu optreedt tijdens deze vorm van coaching (Browning & Korthagen, 2021; Meijer et al., 2009). Bijzonder interessant is het promotieonderzoek van Visser naar de toepassing van de methodiek bij het remediëren van uitstelgedrag. Hij toonde aan dat Krachtgericht coachen ook daarbij tot positieve resultaten leidt (Visser et al., 2017).

De onderzoeken naar Krachtgericht coachen die vóór 2013 gedaan zijn, waaronder enkele studies die plaatsvonden in de VS, zijn gebundeld in Korthagen et al. (2013). De verschillende onderzoeken laten tezamen zien hoe belangrijk het is om mensen te coachen met een focus op kracht, om daarbij aandacht te geven aan belemmeringen op diepere ui-lagen én aan de cognitieve, affectieve en motivationele factoren die een rol spelen op die lagen. We concluderen uit de diverse studies dat Krachtgericht coachen leidt tot wat wij ‘3D-leren’ noemen: leren dat **d**iepgaand is en dat **d**uurzaam **d**oorwerkt in gedrag. Krachtgericht coachen leidt dus tot transformatieve leerprocessen, dat wil zeggen processen waarin het gaat om ‘dramatic, fundamental change in the way we see ourselves and the world in which we live’ (Merriam et al., 2007, p. 130).

EINDNOOT

De auteurs bedanken dr. Lennart Visser voor zijn feedback op een conceptversie van dit hoofdstuk. Voor meer informatie en relevante onderzoekspublicaties, zie www.korthagen.nl.

LITERATUUR

- Almaas, A. H. (2004). *The inner journey home*. Boston/London: Shambhala.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading (MA): Addison Wesley.
- Attema-Noordewier, S., Korthagen, F., & Zwart, R. (2011). Promoting quality from within: A new perspective on professional development in schools. In: M. Kooy & K. van Veen (Eds.), *Teacher learning that matters: International perspectives* (pp. 115-142). New York: Routledge.
- Beck, J. G., Gudmundsdottir, B., Palyo, S. A., Miller, L. M., & Grant, A. M. (2006). Rebound effects following deliberate thought suppression: Does PTSD make a difference? *Behavior Therapy*, 37(2), 170-180.
- Berg, I. K., & Szabo, P. (2018). *Oplossingsgericht coachen*. Zaltbommel: Thema.
- Boyer, W. (2006). Accentuate the positive. *Journal of Research in Childhood Education*, 21(1), 53-63.
- Browning, T. D. & Korthagen, F. A. J. (2021). The winding road of student teaching: Addressing uncertainty with core reflection. *European Journal of Teacher Education*. DOI: 10.1080/02619768.2021.1973421.
- Calcott, R. D., & Berkman, E. T. (2014). Attentional flexibility during approach and avoidance motivational states: The role of context in shifts of attentional breadth. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(3), 1393-1408.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (Eds.). (2002). *Handbook of Self-Determination research*. Rochester: The University of Rochester.
- Dilts, R. (1990). *Changing belief systems with NLP*. Cupertino: Meta Publications.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive*. New York: Random House.
- Gingerich, W. J. & Peterson, L. T. (2013). Effectiveness of solution-focused brief therapy: A systematic qualitative review of controlled outcome studies. *Research on Social Work Practice*, 23(3), 266-283.
- Greene, J. & Grant, A. M. (2003). *Solution-focused coaching: Managing people in a complex world*. London: Momentum Press.
- Hanson, R. (2013). *Hardwiring happiness: The practical science of reshaping your brain – and your life*. London: Rider & Co.
- Hayes, S. C., Strosahl, K., & Wilson, K. G. (2011, 2nd ed.). *Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change*. New York: Guilford Press.
- Hiemstra, D. & Bohlmeijer, E. (2013). De sterkedantenbenadering: Persoonlijke kwaliteiten als hefboom voor verandering. In: E. Bohlmeijer, L. Bolier, G. Westerhof & J. A. Walburg (Red.), *Handboek positieve psychologie* (pp. 123-138). Amsterdam: Boom.
- Hoekstra, A. (2007). *Experienced teachers' informal learning in the workplace*. Proefschrift. Utrecht: Universiteit Utrecht.

- Hoekstra, A. & Korthagen, F. A. J. (2011). Teacher learning in a context of educational change: Informal learning versus systematic support. *Journal of Teacher Education*, 62(1), 76-92.
- Jansen, G. & Batink, T. (2015). *Time to ACT!* Zaltbommel: Thema.
- Klarner, P. By, R. T., & Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change: Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 332-340.
- Korthagen, F. A. J., Kim, Y. M., & Greene, W. (Eds.) (2013). *Teaching and learning from within: A core reflection approach to quality and inspiration in education*. New York/London: Routledge.
- Korthagen, F. & Nuijten, E. (2020, 2^e ed.). *Krachtgericht coachen: Een aanpak voor diepgaand leren en effectief functioneren*. Amsterdam: Boom.
- Lawley, J. & Tompkins, P. (2013). *Metaphors in mind: Transformation through symbolic modelling*. London: The Developing Company Press.
- Meijer, P. C., Korthagen, F. A. J., & Vasalos, A. (2009). Supporting presence in teacher education: The connection between the personal and professional aspects of teaching. *Teaching and Teacher Education*, 25(2), 297-308.
- Merriam, S. B., Caffarella, R. S., & Baumgartner, L. S. (2007). *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Niemiec, R. M. & McGrath, R. E. (2019). *The power of character strengths*. Cincinnati (OH): VIA Institute on Character.
- Ofman, D. D. (2006, 10^e ed.). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Cothen: Servire.
- Ruit, P., Korthagen, F., & Schoonenboom, J. (2019). The impact of working with core qualities on primary school pupils' wellbeing. *Educational & Child Psychology*, 36(3), 7-17.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Cambridge (MA): Society for Organizational learning.
- van Doorn, G. J. & Lingsma, M. M. (2012). *Intervisiecoaching: Kortdurende begeleiding van lerende groepen*. Amsterdam: Boom.
- Visser, L., Schoonenboom, J., & Korthagen, F. A. J. (2017). A field experimental design of a strengths-based training to overcome academic procrastination: Short- and long-term effect. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 1949, 1-12.
- Wegner, D. M., Schneider, D. J., Carter, S. R., & White, T. R. (1987). Paradoxical effects of thought suppression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(1), 5-13.