

Krachtgericht coachen

*Een aanpak voor diepgaand leren, zelfregulatie
en effectief functioneren*

Fred Korthagen
Ellen Nuijten

Derde herziene druk

Boom



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via www.boomdocent.nl toegang tot het online boek en extra materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan deze editie. Na activering van de code is de online omgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende editie geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Omslagontwerp: Haagsblauw, Den Haag

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© 2026 Fred Korthagen & Ellen Nuijten | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, 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 veeelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.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 9789024474585

NUR 840, 846

www.boomdocent.nl

www.boom.nl/hogeronderwijs

Inhoud

Voorwoord bij de derde 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	17
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	26
2 Versterken van het psychologisch kapitaal	33
2.1 Het psychologisch kapitaal	33
2.2 Kernkwaliteiten	34
2.3 De eigen kernkwaliteiten in kaart brengen	39
2.4 Kernkwaliteiten en competenties	44
2.5 Het broaden-and-buildmodel	46
2.6 De rol van de coach bij de ontwikkeling van kernkwaliteiten	47
2.7 Flow	49
2.8 Idealen en motivatie	50
2.9 De verbeelding gebruiken	52
2.10 Kernpunten van dit hoofdstuk	54
2.11 Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	55

3	Basisvaardigheden van krachtgericht coachen	63
3.1	Hoe reageer je als coach?	63
3.2	Krachtgericht luisteren	64
3.3	Doorvragen	66
3.4	Samenvatten	73
3.5	Spiegelen	76
3.6	Non-verbaal reageren	79
3.7	De houding van de coach	80
3.8	Kernpunten van dit hoofdstuk	81
3.9	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	83
4	Krachtgerichte feedback	87
4.1	Wat is feedback?	87
4.2	Focus van de feedback	88
4.3	Wat doet de feedback met de coachee?	91
4.4	Inhoud en relatie	92
4.5	Kernfeedback	93
4.6	Barrières rond kernfeedback	94
4.7	Kernfeedback in vijf stappen	96
4.8	Barrières bij de coach	100
4.9	Kernpunten van dit hoofdstuk	100
4.10	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	102
5	Flow versterken	107
5.1	Successen benutten	107
5.2	Liften	110
5.3	Van probleem naar kracht	116
5.4	Belemmeringen	119
5.5	Uitdagingen zoeken	120
5.6	Kernpunten van dit hoofdstuk	122
5.7	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	124
6	Potentieel versus belemmeringen	127
6.1	Positieve krachten en belemmeringen in de persoon	127
6.2	Het ui-model	129
6.3	Zijn de lagen in een persoon in harmonie of in conflict met elkaar?	133
6.4	Soorten belemmeringen	135

6.5	De cirkel van ellende	138
6.6	Wie is de regisseur?	139
6.7	Het hanteren van belemmeringen	144
6.8	Kernpunten van dit hoofdstuk	148
6.9	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	149
7	Een stappenplan voor krachtgericht coachen	157
7.1	Vijf stappen	157
7.2	Van stap 1 (concrete situatie/ervaring beschrijven) naar stap 2 (reflectie op ideaal en kernkwaliteiten)	159
7.3	Stap 3: Reflectie op belemmering	165
7.4	Stap 4: Benutten van het kernpotentieel	169
7.5	Stap 5: Nieuwe aanpak uitproberen	176
7.6	De cirkel wordt een spiraal	177
7.7	Werken met vloerankers	177
7.8	Verslaglegging	180
7.9	Valkuilen	180
7.10	Online coaching	185
7.11	Kernpunten van dit hoofdstuk	187
7.12	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	191
8	Het hier-en-nu gebruiken	197
8.1	Verleden, toekomst en... heden!	197
8.2	Werken met lichaamstaal	201
8.3	Contact: een lemniscaat	203
8.4	Gewaar-zijn en presence ontwikkelen	205
8.5	Overdracht en tegenoverdracht	207
8.6	Kernpunten van dit hoofdstuk	210
8.7	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	211
9	Naar autonomie en zelfregulatie	217
9.1	Coachees worden hun eigen coach	217
9.2	Naar zelfsturing op inhoud	219
9.3	Naar zelfsturing op het leerproces	220
9.4	Metareflectie	222
9.5	Naar zelfregulatie	224
9.6	Zelfregulatie in het hier-en-nu	225

9.7	Mindsets	227
9.8	Expliciet voorbeeldgedrag	228
9.9	Kernpunten van dit hoofdstuk	229
9.10	Verdieping en wetenschappelijke verantwoording	231
	Referenties	237
	Lijst van voorbeelden	253
	Lijst van oefeningen	255
	Register	257
	Over de auteurs	261

Voorwoord bij de derde 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. Een aantal jaren geleden stelden wij onszelf tot doel uit het brede scala aan coachings- en therapeutische benaderingen de sterkste en wetenschappelijk onderbouwde elementen te halen en die te combineren tot een effectieve, krachtgerichte coachingsaanpak. 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 talloze 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 **diep**gaand is en dat **duur**zaam doorwerkt in **gedrag**. Bij de ontwikkeling van krachtgericht coachen hebben we ook veel aandacht besteed aan het thema *zelfregulatie*: hoe kunnen mensen (volwassenen en leerlingen op school) geholpen worden om (meer)

regie over zichzelf te nemen? Onze bevindingen hebben internationaal aandacht getrokken en op vele plekken worden door ons 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 Jet van Eldik, Marjan Glas, Irene van de Lagemaat, Heleen Wientjes en Tiemen Zijlstra.

Wij bedanken de medewerkers van Boom uitgevers 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 coachingssituaties 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).

Bij de derde, herziene druk

Het heeft ons veel voldoening gegeven om in de afgelopen jaren duizenden mensen te mogen opleiden in krachtgericht coachen. In talloze scholen en andere onderwijsinstellingen is het de basis geworden voor de begeleiding van leerlingen en studenten. Het gedachtengoed is ook internationaal bekend geworden (onder de naam *core reflection coaching*). Krachtgericht coachen ligt nu ook ten grondslag aan een leerlijn persoonsvorming en burgerschapsonderwijs (Korthagen e.a., 2026). Bovendien wordt krachtgericht coachen inmiddels in vele sectoren buiten het onderwijs gebruikt.

Het past bij dit succes dat er nu een derde, geactualiseerde druk van dit boek verschijnt.

In deze derde druk heeft het thema zelfregulatie een prominenter plaats gekregen. Ook besteden we meer aandacht aan het thema zelfcompassie, aan inzichten uit hersenonderzoek, aan het werken met het hier-en-nu, aan online coaching en aan verscheidene nieuwe inzichten uit de psychologie, de onderwijskunde en onderzoek naar de effectiviteit van coaching. Aan de tekst zijn ook tips voor de lezer toegevoegd. Bovendien voerden we een update uit van de verwijzingen naar wetenschappelijke bronnen.

Ons ideaal is dat dit boek bijdraagt aan een krachtgerichte visie op professionele en persoonlijke ontwikkeling. We willen hiermee een evidence-based kader, praktische ondersteuning en inspiratie bieden aan alle professionals die hopen bij te dragen aan mentaal welzijn en die het beste uit mensen willen halen.

Februari 2026,
Fred Korthagen en Ellen Nuijten

Dit eerste hoofdstuk biedt een inleiding op het centrale thema van dit boek, krachtgericht coachen. We beschrijven ook de doelgroep waarvoor dit boek geschreven is. We bespreken de rol van coaching in de ontwikkeling van mensen en de relatie tussen coaching en leren. Daarna gaan we in op het verschil tussen een probleemgerichte en een krachtgerichte insteek. We lichten toe hoe krachtgericht coachen aansluit bij de positieve psychologie. Ten slotte formuleren we de uitgangspunten van krachtgericht coachen.

Droom geen kleine dromen, want die inspireren niet.
Goethe

1.1 Het thema van dit boek

Dit is de derde, herziene druk van *Krachtgericht coachen*. De eerste twee uitgaven van dit boek en de daaraan gekoppelde cursussen hebben inmiddels het werk van duizenden docenten en hele onderwijsinstellingen beïnvloed. Dat gaat hand in hand met een toegenomen aandacht voor mentaal welzijn. Krachtgericht coachen is bovendien de basis geworden van een leerlijn *Bloeikracht* in het basisonderwijs, die gericht is op persoonsvorming en burgerschapsonderwijs (Korthagen e.a., 2026). Krachtgericht coachen wordt ook op vele plekken buiten het onderwijs gebruikt, bijvoorbeeld in de sector zorg en welzijn en in het bedrijfsleven.

Het uitgangspunt van krachtgericht coachen is dat mensen vaak veel kwaliteiten en talenten in huis hebben, maar dat zij toch niet altijd voor honderd procent uit de verf komen. Hoe kun je als coach mensen helpen om hun potentieel optimaal te benutten? Hoe kun je ervoor zorgen dat er een duurzame ontwikkeling ontstaat waarin zij hun kwaliteiten optimaal inzetten en hun idealen bereiken? Hoe benut je kwaliteiten en idealen bij bekwaamheidsontwikkeling? En hoe help je de mensen die je coacht (dat kunnen volwasse-

nen zijn of kinderen) om autonoom te worden in het gebruiken van de principes van krachtgericht coachen? Bij dat laatste gaat het om de ontwikkeling van het vermogen tot *zelfregulatie*, dat wil zeggen het kunnen waarnemen en beïnvloeden van het eigen denken, voelen, willen en gedrag, zodat ineffectief gewoontegedrag aangepast kan worden.

Zoals in het voorwoord staat, was onze missie het ontwikkelen van een wetenschappelijk onderbouwde aanpak voor krachtgericht coachen. Een belangrijke pijler voor de aanpak vonden wij in de *positieve psychologie*. Dit vakgebied richt zich op processen en strategieën die welzijn, optimaal functioneren en veerkracht bevorderen. In de coachingsaanpak die we in dit boek beschrijven, wordt kennis uit de positieve psychologie gecombineerd met elementen uit andere benaderingen, zoals cognitieve gedragstherapie, de oplossingsgerichte benadering, acceptance and commitment therapy, gestalttherapie en de contextuele benadering (zie de paragrafen 1.10 en 2.11). Ook maken we gebruik van inzichten uit hersenonderzoek. De essentie van krachtgericht coachen is *het afstemmen op idealen en persoonlijke kwaliteiten, maar ook de bewustwording en het aanpakken van interne belemmeringen*.



Voorbeeld 1: Jaap is ontevreden

Jaap werkt nu een paar jaar als leidinggevende. Het werk gaat hem goed af, maar toch bevredigt het hem niet. Hij heeft het gevoel dat er meer in hem zit dat niet tot zijn recht komt in zijn huidige baan. Hij komt nauwelijks toe aan inhoudelijke ontwikkeling en is vooral bezig met praktische zaken. Hij zoekt meer uitdaging, iets wat beter past bij wie hij is en wat hij aan kwaliteiten heeft. Maar hij ziet ook een risico: als hij een andere baan gaat zoeken, raakt hij de zekerheid kwijt van zijn huidige vaste aanstelling. En eerlijk gezegd weet hij ook niet zo goed wat hij precies zou willen. Iets waar meer creativiteit aan te pas komt, maar wat?

Het voorbeeld roept de vraag op hoe optimaal gebruikgemaakt kan worden van iemands talenten en kwaliteiten, ook al zijn er belemmeringen in de context van werk of privéomstandigheden. Er is vaak meer mogelijk dan de meeste mensen zich realiseren. Soms vraagt het optimaal benutten van het innerlijk potentieel om stappen die de bestaande context doorbreken: een verandering van baan, het starten van een eigen onderneming, een verhuizing, enzovoort. Maar vaak kunnen mensen zoals Jaap ook meer tot hun recht komen *binnen* de context waarin zij zitten.

Hiermee hebben we het centrale thema van dit boek omschreven. We geven in de verschillende hoofdstukken veel praktijkvoorbeelden en oefeningen die de lezer helpen om zich de benadering van krachtgericht coachen eigen te maken. De benadering is bruikbaar voor coachingstrajecten die meerdere sessies omvatten, maar ook voor een eenmalig coachingsgesprek of een kort contactmoment met een medewerker, leerling of student. Daarbij kan het gaan om persoonlijke en/of professionele ontwikkeling.

Hoewel we ons richten op individuele coaching, kunnen veel elementen van de aanpak ook goed gebruikt worden voor teamcoaching of voor het begeleiden van groepen leerlingen of studenten.

1.2 De doelgroep

De doelgroep waarop dit boek zich richt, is breed: coaches, adviseurs, docenten, opleiders en mentoren in alle sectoren van het onderwijs, opleiders in het bedrijfsleven, trainers, begeleiders in de sectoren zorg en welzijn, en leidinggevend in de profit- en non-profitsector. Het kan daarbij gaan om coaching van werkers op alle niveaus in organisaties of het coachen van studenten en leerlingen.

De methodiek van krachtgericht coachen is ook van belang voor specifieke vormen van begeleiding, zoals werkbegeleiding en supervisie, en tevens voor studieloopbaanbegeleiding, sportcoaching, lifecoaching, enzovoort. Verder is het boek zeer geschikt voor studenten in opleidingen waarin het begeleiden van kinderen of volwassenen centraal staat, zoals opleidingen pedagogiek, sociaalpedagogische hulpverlening (SPH), social work, psychologie, human-resourcesmanagement en dergelijke.

Samenvattend: dit boek is bedoeld voor iedereen die met mensen werkt of wil gaan werken en die zich tot doel stelt de ontwikkeling van die mensen te ondersteunen.

1.3 Coaching en leren

Coaching blijkt een van de belangrijkste instrumenten te zijn om leerprocessen te stimuleren, of het nu gaat om professionele ontwikkeling of persoonlijke groei, om het effectief uitoefenen van een beroep of om het leren binnen een opleiding (Passmore e.a., 2013; Joyce & Showers, 2002).

Coaching is vaak effectiever dan het aanbieden van een cursus. Uit onderzoek weten we dat het effect van cursussen gering is, ook al gaat de cursusinhoud

vergezeld van praktijkvoorbeelden en oefeningen. De reden hiervoor is dat ieder mens, elke situatie, elke werkcontext verschillend is en er daarom niet gemakkelijk een een-op-een-vertaling te maken is van theorieën en modellen naar de individuele praktijk. Mensen hebben vaak op de persoon en op specifieke situaties gerichte coaching nodig om te leren optimaal te functioneren in hun eigen context.

De term ‘coaching’ is in de laatste decennia een overkoepelende term geworden voor allerlei vormen van begeleiding. Traditioneel was coaching gericht op beter functioneren, vaak binnen door een organisatie gestelde doelen. De term ‘supervisie’ werd gebruikt als de nadruk lag op het *leren* van de ‘supervisant’ en op *reflectie* op het eigen denken, voelen, willen en handelen in beroepssituaties (Siegers, 2002). Wij vinden deze nadruk op leren en op reflectie ook essentieel in krachtgericht coachen, omdat je iemand pas goed kunt coachen als je kennis hebt over leer- en reflectieprocessen en die processen kunt ondersteunen.

Krachtgericht coachen is gebaseerd op een expliciete visie op leren en reflectie, genaamd *multi-level learning* (Korthagen & Nuijten, 2023; Korthagen e.a., 2013). Principes van multi-level learning die in dit boek aan de orde komen, zijn:

1. Veel handelen komt tot stand op basis van onbewuste bronnen in de persoon.
2. Die bronnen van het handelen kunnen cognitief, emotioneel of motivationeel van aard zijn (denken, voelen en willen).
3. Cruciaal in leerprocessen is het spanningsveld tussen het potentieel van de persoon en belemmeringen die dat potentieel onderdrukken.
4. Als dat spanningsveld wordt overwonnen, wordt de natuurlijke flow in de persoon hersteld.
5. Om tot diepgaand leren en effectief handelen vanuit flow te komen is *reflectie* op de bronnen van het handelen en op het spanningsveld tussen potentieel en belemmeringen een essentieel instrument.
6. Leren vindt altijd plaats op verschillende niveaus (lagen) in de persoon tegelijkertijd. Het is daarom van belang dat de reflectie meerdere lagen omvat. We spreken over *kernreflectie* als de diepere lagen in de persoon in de reflectie worden betrokken.
7. Gevoelens en overtuigingen spelen een belangrijke rol in het bevorderen dan wel belemmeren van leren.

Krachtgericht coachen is gebaseerd op deze principes, zoals we in de volgende hoofdstukken zullen laten zien. De inbedding van krachtgericht coachen in een visie op leren is dan ook een essentieel kenmerk van de benadering.

1.4 De probleemgerichte versus de krachtgerichte benadering

We gaan nu in op het verschil tussen een probleemgerichte en een krachtgerichte aanpak in coaching. Aan de hand van een concreet voorbeeld laten we zien dat twee verschillende insteken een totaal ander effect kunnen hebben op degene die gecoacht wordt (de *coachee*).

Voorbeeld 2: Sanne wordt gecoacht



Sanne, een studente aan een lerarenopleiding, heeft een les gegeven die vrij rampzalig verliep. Ze zit er aan het begin van een gesprek met haar coach somber bij. De coach vraagt: 'Wat is er precies gebeurd?' Sanne legt kort uit dat de les chaotisch verlopen is en dat zij op een gegeven moment niet meer boven het ontstane rumoer uit kon komen. De coach vraagt: 'Hoe was dat voor jou?' Sanne vertelt hoe zij zich geleidelijk steeds onzekerder begon te voelen, met als gevolg dat ze haast niet meer in staat was om adequaat te reageren op de ordeproblemen in de klas. Daar werd zij vervolgens nog onzekerder van. Er was een moment waarop ze het liefst door de grond wilde zakken.

Scenario 1

De coach vraagt door over Sannes gevoelens van onzekerheid. Hij vraagt bijvoorbeeld op welke momenten zij die gevoelens het sterkst had. Vervolgens vraagt hij: 'Waarom ben je zo onzeker?'

Sanne zegt somber: 'Eh, tja, dat weet ik niet... ik denk dat ik altijd al wat onzeker ben geweest...'

De coach vraagt: 'Hoe komt dat dan?'

Sanne: 'Als kind had ik dat al... Ik heb het eigenlijk altijd gehad.'

De coach: 'Weet je hoe dat komt?'

Sanne: 'Ik had nogal een autoritaire vader en die vertelde mij steeds wat ik allemaal niet goed deed.'

De coach zegt: 'Eh, dat klinkt als een vrij persoonlijk probleem. Ik denk dat ik eigenlijk niet de geschikte persoon ben om je hiermee verder te helpen.'

Sanne vertrekt gedeprimeerd uit het gesprek.

Voorbeeld 2: Vervolg**Scenario 2**

De coach zegt: 'Ik begrijp dat dit een heel vervelende situatie voor je was... Maar terwijl jij je verhaal vertelt, zie ik ook belangrijke kwaliteiten bij je, met name openheid en gevoeligheid. Herken je dat?' [Sanne knikt enigszins verrast.] 'Zullen we eens kijken hoe jij de les idealiter had gewild?' Sanne reageert eerst wat aarzelend. Na even nadenken schetst zij in een paar zinnen een les die verloopt zoals zij graag zou willen en waarin zij zich competent en zeker voelt.

De coach zegt: 'Dat klinkt goed! Dat laat een heel andere kant van jou zien. Terwijl je dit vertelt, zie ik jouw kwaliteiten van zelfvertrouwen en enthousiasme. Kun je voelen dat je die wel in huis hebt?'

Sanne kijkt blij, maar zegt daarna: 'Ja, maar ik raak die kwijt zodra ik voor de klas sta.'

De coach: 'Het klinkt alsof je daar al van uitgaat, alsof het een wet is. Wat is de invloed van die overtuiging ('ik raak die kwijt zodra ik voor de klas sta') op jou? Ben je dan nog in contact met je kwaliteiten?'

Sanne begint zich te realiseren dat zij door haar overtuiging een negatieve spiraal in werking stelt die haarzelf verzwakt en die ook een negatief effect heeft op de leerlingen. Ze krijgt opeens de hoop dat het anders kan en raakt gemotiveerd om hiermee aan de slag te gaan.

Het tweede deel van het gesprek gaat over Sannes ideaalbeeld van een les en over de vraag hoe zo'n les er concreet uit zou zien. Ook komt aan de orde hoe ze adequaat kan omgaan met haar belemmerende overtuiging (in essentie de overtuiging 'het lukt mij toch niet'), die een zichzelf waarmakende voorspelling dreigt te worden.

Beide scenario's komen (in meer of mindere mate) voor in de praktijk van coaching. Globaal gaat het in scenario 1 om het analyseren van Sannes probleem, met als achterliggend motief de oorzaak van het probleem op te sporen, en gaat het in scenario 2 om het zoeken naar Sannes kracht. Bij dat laatste sluit de coach niet zijn ogen voor het feit dat er ook een belemmering is (de overtuiging van Sanne) en dat zij daardoor minder krachtig wordt. Maar er is veel meer te zien in de twee scenario's.

1.5 Verschillen tussen de twee scenario's

Al eindigt een probleemgerichte aanpak niet altijd met een focus op problemen uit het verleden van de coachee, feit is dat zo'n aanpak de coachee niet

altijd krachtig maakt. Door in het probleem te duiken ontstaat gemakkelijk een verschijnsel dat we ‘tunnelvisie’ kunnen noemen. De coachee gaat zichzelf steeds meer bekijken vanuit een problematisch kader. De hoop is natuurlijk dat door het beter begrijpen van het probleem er een goede oplossing gevonden wordt, maar dat gebeurt lang niet altijd. Uit onderzoek blijkt dat een focus op een probleem belemmerend is voor creativiteit, motivatie en effectiviteit. (We komen hier uitgebreid op terug in paragraaf 2.5.) Bovendien, als er al een oplossing bedacht wordt, blijkt die in de praktijk vaak niet goed of slechts kortstondig te werken.

Observeer eens een coachee die probleemgericht gecoacht wordt. Als je op de lichaamstaal let, zie je dat de coachee zich meestal steeds zwakker gaat voelen. Hoogstens is er een korte opleving als er een oplossing wordt bedacht, maar dit is vaak een oppervlakkige oplossing. Die beperkt zich namelijk meestal tot een nieuw idee voor het handelen, met andere woorden een plannetje om iets anders te *doen*. Dit kan effectief zijn in relatief eenvoudige situaties, maar het betekent nog niet dat de coachee diepgaand aan het leren is. In hoofdstuk 6 zullen we lagen onderscheiden in het leerproces van de coachee en dan zullen we zien dat coaching die zich richt op diepere lagen vaak tot fundamentele oplossingen leidt, waarbij mensen hun potentieel veel meer benutten. Daarbij kun je bijvoorbeeld denken aan het verkrijgen van een totaal ander perspectief op de situatie. Zo’n perspectiefwisseling treedt zelden op als de coaching zich vooral richt op een analyse van het probleem.

In het tweede scenario dat in voorbeeld 2 beschreven wordt, zien we dat de coach de aandacht slechts kort richt op de problematische situatie. Hij laat merken dat hij aanvoelt hoe vervelend de situatie voor Sanne was, maar vervolgens maakt hij een essentiële switch: hij vraagt naar wat Sanne *idealiter had gewild* in de situatie. Door te focussen op een ideaal worden meer positieve gevoelens opgewekt in Sanne. In de psychologie is aangetoond dat mensen daardoor meer in hun kracht komen. Een goede coach herkent dan snel waar de kwaliteiten van de coachee liggen. In het voorbeeld zien we dat de coach Sanne helpt om zich meer van die persoonlijke kwaliteiten bewust te worden.

Natuurlijk zijn we er daarmee niet. Er is meer nodig dan alleen een focus op kracht. Een essentiële vraag is namelijk ook: waar en hoe raakt de coachee haar kracht kwijt? Nog interessanter wordt het als we de vraag iets anders formuleren: *hoe belemmert de coachee haar eigen kracht en hoe kan ze die hervinden?* In het voorbeeld van Sanne blijkt zij een belemmerende overtuiging te

hebben ('het lukt mij toch niet'). Belemmerende overtuigingen komen vaak voor, eigenlijk bij ieder mens, en de meeste belemmerende overtuigingen zijn onbewust. Ze kunnen in coaching wel bewust gemaakt worden en vervolgens overwonnen worden.

Overigens is ook ons dagelijks leven meer doordrongen van de probleemgerichte benadering dan we ons vaak realiseren. Het is heel gewoon om als iemand een probleem heeft, de oorzaken van dat probleem te gaan analyseren, in de hoop die oorzaken vervolgens aan te kunnen pakken. We kiezen vaak automatisch voor deze aanpak, want ons brein is sterk gericht op het voorkomen en aanpakken van problemen die ons welzijn zouden kunnen bedreigen, met andere woorden op 'overleven'. Dat brengt ons echter zelden bij ons diepste potentieel. Bovendien worden onbewust reeds aanwezige aannames over de werkelijkheid erdoor versterkt, bijvoorbeeld vooronderstellingen over de eigen tekortkomingen. Het is belangrijk voor coaches om dit te herkennen, bij coachees maar ook bij zichzelf, en om te leren weerstand te bieden aan de neiging tot probleemanalyse en het focussen op snelle oplossingen voor die problemen. Dat is namelijk een voorwaarde om de kracht van mensen aan te spreken en te komen tot fundamentele groei.

1.6 Een omslag in de psychologie

De krachtgerichte benadering van coaching sluit aan bij een ontwikkeling die rond 2000 is begonnen in de psychologie. Kenmerkend daarvoor is een verschuiving van een probleemgerichte visie naar een visie waarbij de kracht van mensen centraal staat.

In het jaar 2000 was Martin Seligman, een bekende psycholoog, voorzitter van de Amerikaanse Psychologische Vereniging. Hij publiceerde, samen met zijn collega Mihaly Csikzentmihalyi (bekend van zijn publicaties over 'flow'), een kritische bespreking van de probleemgerichte visie. Volgens hem zijn psychologen in de vorige eeuw te veel gefixeerd geraakt op het in beeld brengen van de problemen en trauma's van mensen. Er werden allerlei afwijkingen van mensen in kaart gebracht en daar zijn behandelmethoden voor ontwikkeld. Er werden handboeken gepubliceerd waarin talloze afwijkingen zijn gecategoriseerd en beschreven. Dat geeft weliswaar inzicht in de vraag hoe je mensen met bepaalde persoonlijkheidsstoornissen moet benaderen, maar dit 'medische model' heeft volgens Seligman en Csikzentmihalyi grote nadelen, onder andere doordat het van een negatief perspectief uitgaat (Seligman,