Bert Coenen overweegt de toekomst van communicatie

Fundering van coaching

In Nederland zijn naar schatting zo'n vijftigduizend coaches in de aanbieding. Zo'n enorm aanbod vraagt natuurlijk om positionering. Coaches verzinnen de meest bizarre benamingen om zich te onderscheiden. Men zet zich onder meer in de markt als vitaliteitscoach, loopbaancoach, socratisch coach, dialoogcoach, organisatiecoach, luistercoach, e-coach, straatcoach, scheidingscoach, wandelcoach, transformatiecoach en als terugkeercoach. Al deze coaches maken gebruik van een verscheidenheid aan methoden en technieken met modieus klinkende namen zoals 'compassionate exchange', 'flowguiding', 'the highroad to happiness' – voor minder doen we het niet – en 'mindful analysis'. Volgens Bert Coenen dreigt de coachwereld aan haar eigen succes ten onder te gaan...

AUTEUR: **AD MAAS**

Hoe zie je de ontwikkeling van coaching in Nederland?

"Oorspronkelijk was coaching een doel- of resultaatgerichte methode van begeleiding, gericht op het zelfstandig functioneren in het werk of op het (verder) leren van medewerker of manager. Bij coaching staat het behalen van resultaten binnen door de organisatie gestelde doelen voorop. Zonder veel overdrijving kan je zeggen dat in coaching als begeleidingsmethode de nadruk ligt op de *verticaliteit* van verhoudingen, structuren en op processen van onder- en bovenschikking. Het succes van coaching in het afgelopen decennium is ten koste gegaan van supervisie. Supervisie en intervisie zijn op reflectie gebaseerde, meer *horizontale* begeleidingsmethoden met een nadruk op emancipatie, empowerment en op processen van nevenschikking."

Een mooi evenwicht dus?

"Dat is niet het geval. In het neoliberale klimaat van de afgelopen jaren, waarin ondernemer-

schap en marktwerking niet alleen in het bedrijfsleven, maar ook binnen de overheid en de non-profitsector bepalend en 'sexy' werden, zijn de supervisoren zich ook als ondernemende coaches gaan zien. De beroepsvereniging van supervisoren (LVSC) werd een beroepsvereniging voor supervisie en coaching. Ik heb deze beleidsverandering altijd betreurd. Het is een 'goed' voorbeeld van theoretische en methodische armoede onder professionals. In plaats van een tegenbeweging in gang proberen te zetten – de uitwassen van het neoliberalisme, zoals de bonuscultuur, zelfverrijking en crises waren al overal zichtbaar – sloten de supervisoren aan bij de hoofdstroom. Gelukkig heeft het nieuwe bestuur van de LVSC in het najaar van 2012 besloten om de komende jaren het accent te gaan leggen op begeleidingskunde, waarbinnen supervisie en coaching als specifieke begeleidingsmethoden worden gezien. Dit lijkt mij een wijs besluit."

Dan komt het toch allemaal goed?

"We moeten kritischer naar coaching kijken. Ik wil naar voren brengen dat coaching verworden is van een tamelijk duidelijke methode tot een enorme luchtbel – 'alles is coaching' – die vandaag of morgen doorgeprikt gaat worden. We hebben een wetenschappelijk verantwoord referentiekader nodig."

Hoe kom je aan dat wetenschappelijk verantwoord referentiekader?

"We hebben in Rotterdam in de voorbije jaren een andere visie op begeleiding ontwikkeld. Een visie die de bestaande begeleidingspraktijken zoals supervisie en coaching als vertrekpunt neemt (*methodische* dimensie), maar die nadrukkelijker dan *in* supervisie of op een andere wijze dan *bij* coaching gebruik maakt van de omstandigheden waarbinnen begeleiding plaatsvindt (contextuele dimensie) en die anders dan in supervisie of coaching oog heeft voor de al maar toenemende snelheid, toevalligheid, vergankelijkheid, conflictgeladenheid en principiele onafheid van relaties (*relationele* dimensie)."

Dat vergt nogal wat van een coach.

"Ik zei al dat er begeleidingsmethoden zijn, die nadruk leggen op de formele, hiërarchische kanten van relaties – dat noem ik *verticaliteit* – zoals bij coaching het geval is. Daarnaast bestaan begeleidingsmethoden zoals supervisie en intervisie, die meer nadruk leggen op het ge-

Over Bert Coenen

Bert Coenen, lid van de adviesraad van dit tijdschrift, kan gezien worden als de grondlegger van begeleidingskunde in Nederland. Hij schreef een aantal boeken waaronder het 'Verborgen lijden in organisaties' (2004) en 'Schuren, knutselen en schooieren' (2009). In het voorjaar van 2013 verschijnt zijn nieuwe boek 'Coaching de oorlog verklaard!', waarin hij aangeeft dat de coachwereld aan haar succes dreigt onder te gaan. Bert is lector begeleidingskunde aan de Transfergroep van de Hogeschool Rotterdam. Hij is van mening dat er in zowel bedrijfsleven, overheid als in sectoren zoals zorg en welzijn in toenemende mate een behoefte, zo niet een noodzaak, is aan ethische reflectie.

meenschappelijke in relaties, *horizontaliteit* dus. In mijn nieuwe boek werk ik een derde weg uit, en wel die van een *plastische methodiek.*"

Mag ik dat 'plastisch' interpreteren als een soort synthese?

"Over dat woord 'plastisch' heb ik goed nagedacht. Iets kan je plastisch noemen als het zowel een vorm kan aannemen als vorm kan geven. Het gaat in een plastische methodiek niet zozeer om verticaliteit van een vorm aannemen of horizontaliteit van een vorm geven, maar om het 'schuine', het diagonale ofwel het organiseren van het hellende vlak. In de begeleidingskundige optiek wordt begeleiding steeds door het *hellende vlak* in beweging gezet (dialoog, narratief, cocreatie, coproductie en coexistentie) én geconfronteerd met de weerbarstigheid van de zwaartekracht (de doelstellingen, de structuur van de organisatie, de conventies, de mores, de regels van de sector en de stand van de economie). Het gaat dus om deze spanning. Het buitengewoon interessante aan plasticiteit is, dat het zowel rigiditeit (bijvoorbeeld in de vorm van bureaucratie of een sterk vertrouwen op de doelstellingen) als elasticiteit (bijvoorbeeld in de vorm van de flexibele werknemer als zuivere buigzaamheid) uitsluit. Je zou het inderdaad kunnen zien als een synthese."

Die twee belangrijke principes moeten werken in de context van begeleiding...

"Zeker, de omstandigheden waaronder begeleiding plaatsvindt, worden door supervisoren, coaches en begeleidingskundigen verschillend gewaardeerd. In supervisiebijeenkomsten spreekt men zo nodig wel *over* de organisatie, maar vrijwel nooit met de organisatie. Het reflectieve leerproces wordt zo veel als mogelijk afgeschermd van de organisatie. Supervisie heeft alle kenmerken van een black box. Coaches daarentegen onderhouden van oudsher een nauwe band met de onderneming, met het management. Coaches spreken *namens* de organisatie; zij nemen een meer afhankelijke positie in en kunnen de positie van tafelheer (sidekick) van de manager of in het beste geval dat van sparringpartner innemen."

Dat kan anders volgens jou?

"De begeleidingskunde streeft ernaar niet alleen met de begeleide personen te spreken, maar voor zover ter zake ook in gesprek te gaan *met* 'de organisatie', meer in het bijzonder met leidinggevenden, collega's en andere belanghebbenden. De gedachte hierachter is dat het arbeidzame leven ten diepste conflicterend is. Waar in supervisie over de organisatie en in coaching namens de organisatie wordt gesproken, wordt in de begeleidingskunde met de organisatie gesproken; *niet* om conflicten uit te bannen, maar om in gesprek met belanghebbenden recht te *doen aan* de bestaande fricties. Dit vraagt om een specifieke relationele benadering."

Supervisie heeft alle kenmerken van een black box

Je haalt nu ethische waarden en normen in de coachingspraktijk?

"Dat klopt: er is een relationele praktijk en daar hoort een relationele ethiek bij. Begeleidingsmethoden zoals supervisie, intervisie en coaching kennen een relatiepraktijk, gekenmerkt door aandacht schenken, aansluiten bij het gevoelsleven van de begeleide(n), het verhaal van de ander aanhoren en een warm nest bieden. Het is de praktijk van het wensdenken, waar men op zoek is naar verbinding – dé hype van 2012, naar bruggen bouwen en naar de boel bij elkaar houden.

Deze meer traditionele vormen van begeleiding beperken zich grotendeels tot het van kracht zijnde morele systeem van de mensgerichte professies zoals bij supervisie, intervisie of het vigerende morele systeem van een organisatie zoals bij coaching. In beide gevallen ligt er een nadruk op een al bestaande moraal van bijvoorbeeld een beroepsgroep of van het bedrijfsleven. Deze moraal is gerelateerd aan een bepaalde

traditie, zoals de mores van het bedrijfsleven of de mores van het openbaar bestuur.
In de begeleidingskunde gaan we er juist van uit dat de huidige relaties verre van harmonieus zijn. Werkrelaties kenmerken zich steeds vaker door tijdelijkheid, door noodlot en toeval, door vergankelijkheid, door gelaagdheid en door een principiële onafheid. Bij complexe begeleidingsvraagstukken moet rekening worden gehouden met tegengestelde vragen en vereisten van de organisatie of de institutie, van de begeleide(n), van de opdrachtgever en van beroepsgenoten. Relationele (begeleidingskundige) praktijken zijn vrijwel altijd ethische praktijken. Kenmerkend hierbij is het begrip *stellingname* dat ik aan de filosoof Critchley heb ontleend. In een dergelijke minimale ethiek gaat het om verbondenheid (*engagement*), om betrokkenheid (*commitment*) en om handelen. Concreet betekent dit dat mensen die gezamenlijk optrekken over een buitengewone kracht beschikken waarvan zij zich vaak niet of onvoldoende bewust zijn!"

Je formuleert een ambitieuze ontwikkeling van coaching en intervisie via begeleidingskunde.
"Zoals reeds aangegeven is coaching uitgegroeid tot een luchtbel die volgens mij op enig moment uiteen zal spatten. Wil coaching als serieuze praktijk overleven dan ligt een terugkeer naar coaching als denkwijze en (plastische) methode in de rede. Hier ligt een schone taak voor de NOBCO. Er zal altijd behoefte blijven aan goedopgeleide coaches met gevoel voor de organisatie en de commercie. Wel denk ik dat ook in het bedrijfsleven – denk aan: bankencrisis, graaicultuur – de noodzaak van *stellingnemen*, van ethiek in plaats van werken vanuit een gegeven moraal, zal toenemen. Het is voor mij zeer de vraag of de huidige lichting beroepscoaches voldoende toegerust is om als een *normatief professional* te opereren."

Hoe zal dat volgens jou uitpakken?
"Ik zie in de Nederlandse wereld van professionele begeleiding een tweedeling ontstaan: een groep van beroepscoaches, die marktconforme begeleiding als perspectief hanteert, en een groep professionele begeleiders, die zich richt op begeleidingskunde als perspectief in ontwikkeling. Beide groepen zijn bijna even groot. Dan is er nog een hele grote groep niet-georganiseerde coaches, laten we ze 'beunhazen' noemen, die meelift op het huidige succes van vooral coaching. Deze mensen hanteren de term 'coaching' als legitimatie om hun werkzaamheden de schijn van autoriteit te geven. In deze groep is een grote schoonmaak nodig."

En de ambitieuze impact van begeleidingskunde?
"Ik denk dat het begrip plasticiteit grote mogelijkheden biedt voor organisaties in de 21e eeuw. De afgelopen decennia hebben we gezien dat schaalvergroting en marktwerking grote schade hebben aangericht aan retailbanken, onderwijsorganisaties, zorginstellingen en woningcorporaties. Interessant daarbij is dat organisaties met een coöperatieve oorsprong,
zoals de RABO-bank en Achmea of Campina-Friesland, het in tijden van crisis relatief goed hebben gedaan. Voor de duidelijkheid: deze bedrijven zijn op zijn best nog als restantencoöperaties te beschouwen – het verdienmodel is overwegend, maar zeker niet uitsluitend kapitalistisch geworden.
Precies die begrippen die ik voor een relationele ethiek van de begeleidingskunde van doorslaggevend belang vind – verbondenheid, betrokkenheid en handelen – vormden ooit de grondslag voor het ontstaan van de Boerenleenbanken en de Raiffeisenbanken. Alle boeren in een bepaalde streek waren afhankelijk van hetzelfde weer (lotsverbondenheid) en nabuurschap was een belangrijke waarde (betrokkenheid). Dit leidde eind 18e eeuw tot het tot stand komen van coöperaties met de boeren als leden van de bank (handelen).

Algemeen gezegd duidt het begrip plasticiteit op het vermogen tot ontwikkelen en aanpassen. Dit zijn krachten die voor het onderwijs en de zorg belangrijk zouden moeten zijn. Deze sectoren zijn gebaat bij wat ik een geavanceerd coöperatiemodel, gebaseerd op plasticiteit zou willen noemen." ■