

‘Filosofisch, zelfs stoïcijns coachen’

Ronald Wolbink, docent filosofie en ethiek aan Hogeschool Windesheim en zelfstandig gevestigd coach en (leer)supervisor, is in 2012 vrij geruisloos gepromoveerd aan de Radboud Universiteit op een kritische analyse van het coachvak. Zijn onderzoek laat zien dat filosofische reflectie op de coachpraktijk en de morele en antropologische vooronderstellingen daarachter vrijwel geheel ontbreken in de vakliteratuur over het coachen.

AUTEUR: JIKKE DE RUITER

Je bent gepromoveerd op coaching. Hoe kwam je daarbij?

Ronald Wolbink: ‘Begin jaren 90 ben ik de supervisorenopleiding gaan doen, heel ervaringsgericht. ‘Ervaar dat nou maar. Je zit te veel in je denken, was de boodschap.’ Daarna volgde ik de opleiding tot leersupervisor en een Gestaltopleiding. Tijdens het eerste jaar Gestalt, mochten we niets lezen over het onderwerp. Toen dacht ik, als ik niets mag lezen, ga ik er zelf maar een boek over schrijven en dat werd ‘Gestalt in supervisie’. Het doordenken van wat me bezighoudt is een rode draad in mijn leven.

In de jaren 90 ben ik een eigen praktijk voor coaching en supervisie begonnen. In die tijd viel het me op dat er zowel bij supervisie als coaching vanuit de psychologische invalshoek wordt gewerkt; het belichten van de orga-

nisatie waar je coachee of je supervisor in werkte, kreeg eigenlijk, methodisch gezien, niet zo veel aandacht. Maar ook het fundamenteel doordenken van basisbegrippen zoals bewustzijn, verantwoordelijkheid en ervaring miste ik. Deze eenzijdigheden waren de aanleiding voor mijn promotieonderzoek bij prof. dr. René ten Bos.

Mijn proefschrift ‘De coach, de begeleider van de laatste mens’, gaat over de coach, maar wel over de coach voor zover hij in het denken over coaching verschijnt. Daarmee bedoel ik dat ik geen empirisch onderzoek heb gedaan op basis waarvan ik uitspraken doe over de (gemiddelde) coach. Het was een literatuurstudie en de reflectie daarop. Ik heb er vervolgens een aantal filosofen bijgehaald, zoals Nietzsche, Foucault en Bauman, die zich wat meer met de maatschappelijke kant bezig-

houden en ik heb geprobeerd om door hun ogen kritisch naar coaching te kijken. Zo is het bijvoorbeeld volgens Bauman belangrijk dat je beseft dat organisaties zich zo inrichten dat je vooral niet geraakt wordt door de ander in nood. Dat is namelijk lastig bij het nemen van beslissingen. Dit, in moreel opzicht, onverschillig maken werkt ook door in het coachen. Met behulp van het denken van Foucault zie je bijvoorbeeld het disciplineren en normaliseren in organisaties, waar coaching ook een aandeel in heeft.”

Hoe komt het dat in de vakliteratuur gekozen wordt voor juist het psychologisch perspectief in plaats van het organisatorische?

“Vanaf eind jaren 80 zijn in toenemende mate de problemen van organisaties met hun medewerkers uitbesteed aan coaches, zodat het management op grotere afstand van de medewerkers kwam te staan. Zo konden ze managen in plaats van ouderwets leidinggeven. De onuitgesproken opdracht aan de coach was natuurlijk wel: zorg dat de medewerker zich goed invoegt en ingevoegd kan blijven in de organisatie. Het is niet de bedoeling dat de coach de coachee leert de organisatiepraktijk ter discussie te stellen. Dit heeft tot gevolg dat je je automatisch op de coachee zelf richt: hoe deze in elkaar zit, wat zijn beleving is en hoe hij dat kan veranderen. Hoe kan hij zich weer voegen in die organisatie, wordt dan de centrale vraag. Het psychologisch perspectief is daarbij erg behulpzaam.”

Dus vooral persoonlijke identiteit en tegelijkertijd de georganiseerde mens?

“Door het voortborduren op psychologen zoals Rogers en Maslow, hebben we een mensbeeld gekregen waarbij we denken dat er vanbinnen een vat vol mogelijkheden zit, dat ontsloten moet worden, waardoor je tot volle wasdom komt en dan word je gelukkig. En zo worden

er altijd talenten ontdekt die nuttig zijn voor de organisatie. Nog een simpel voorbeeld van de psychologische gerichtheid op de persoonlijke identiteit: als een coach zegt ‘wat voel je?’ impliceert die vraag dat we weten wat gevoel is, dat je in staat bent om te voelen, en vooral dat het belangrijk is om te voelen; dat zijn allemaal onuitgesproken boodschappen.

Door die psychologiserende invalshoek kon coaching opkomen. Dat gebeurde in de tijd dat stabiele organisaties begonnen te wankelen en vaste banen steeds tijdelijker werden. Vanaf het eind van de jaren 80 werden mensen als gevolg van de doorontwikkeling van het neoliberale marktdenken steeds meer op zichzelf teruggeworpen; we werden op onze eigen verantwoordelijkheid gewezen. Daarmee heb je het gat in de markt voor het coachen: hoe leer je mensen om niet te leunen op de organisatie, niet afhankelijk te worden en eigen initiatief te nemen?”

Omdat de inbedding van de werknemer vermindert, staat hij alleen en heeft hij een coach nodig om er weer tegenaan te kunnen, terwijl er niets verandert aan de werkelijke oorzaak van zijn ongenoegen.

“Dat is inderdaad de vraag. De band tussen mens en organisatie wordt steeds vloeibaarder, instrumenteler, zoals Bauman stelt. Tegelijkertijd komen er meer en meer controlemechanismen in organisaties. De coach probeert weliswaar de werkomgeving in die systemen nog wat leefbaar te maken, maar

is er vooral mee bezig om de mensen te leren zich aan te passen en zichzelf ook een beetje als systeem te zien. Verantwoordelijkheid voor jezelf, investeren in jezelf, dat zijn belangrijke hedendaagse waarden. Coaching als niche is hier ingezogen en het werkt omdat het individualiserend is, het individu louter als individu bekijkt en het individu sterkt. Een win-winsi-

Hoe leer je mensen om niet te leunen op de organisatie, niet afhankelijk te worden en eigen initiatief te nemen?

tuatie, want het ontlast managers en de coach mag er een mooi tarief voor rekenen. Doe je er dan nog een vleugje therapeutische mystiek bij, dan heb je het beeld rond."

Beetje gênant om dan te zeggen dat je coach bent...

"Deels wel en deels niet. Er is niets mis met helpen en ondersteunen van mensen. Ik vind wel dat we moeten nadenken over het eigen coachingsdenken, over onze vooronderstellingen en welke functie coaching echt heeft in organisaties. Er is niet een kritisch discours in de beroepsgroep en dat is wel nodig. Reflectie over de eigen vooronderstellingen en de ethische vragen die dit met zich meebrengt, is mijn pleidooi."

Jijzelf hebt een kritisch geluid. Word je gehoord?

"Er zijn wat plekken waar ik kritisch mag zijn, maar binnen de coachingswereld zelf, nee. Het past niet in het gangbare verhaal over het succesvolle coachen. Dat wordt er maar ingewikkeld door. Dus wil je in de markt opereren en succesvol zijn als ondernemer, dan laat je een kritisch verhaal over organisaties en het coachen daarin wel uit je hoofd."

Zie je verandering?

"Niet echt. De beweging van eigen verantwoordelijkheid wordt sterker. Tegelijkertijd zien we dat grote organisaties het steeds moeilijker krijgen: ze eroderen. Er zit geen samenhang meer in, er is geen gemeenschap meer, wel instrumentele mechanismen om te controleren. De onderlinge verhoudingen zijn meer gebaseerd op geïnstitutionaliseerd wantrouwen dan op vertrouwen. De vlucht vooruit in nieuwe reorganisaties en systemen wordt steeds wanhopiger. Vroeg of laat zakt alles door z'n hoeven heen. Daar valt niet tegenop te coachen."

Maar gaan er dan niet juist nieuwe vormen ontstaan?

"Dat is een hele boeiende vraag. De coach zal op deze gewenste ontwikkeling moeten



Dr. Ronald Wolbink (1954) is bedrijfskundige, filosoof, hrm-professional, leidinggevende, docent, trainer, coach en supervisor. www.ronaldwolbink.nl

voortborduren. Het maatschappelijk fenomeen 'ieder zijn eigen niche' doet geen recht aan het menszijn. De mens is geen solist die zijn omgeving alleen maar scant op wat het oplevert. Er zal een nieuwe synthese gevonden moeten worden tussen gemeenschappelijkheid en individuele verantwoordelijkheid. Zingeving en levenskunst, ook in organisaties, zijn nodig als tegengif tegen het instrumentele denken."

Nu heb ik zelf de indruk dat die synthese gevonden wordt bij de eenlingen die zich in netwerkverbanden organiseren.

"Als die structuren nog iets meer stevigheid zouden kunnen krijgen en zo in staat zijn wat groter te worden, dan is het wellicht snel gebeurd met grote organisaties."

Wat bedoel je met steviger worden?

"Eenheden van dertig, veertig mensen, die niet te snel van elkaar weglopen. Verbinding, gemeenschappelijkheid, samen iets neerzetten, maar zonder die logheid en ouderwetse controlemechanismen. Nieuwe vormen of oude vormen die nieuw worden, misschien past daar wel iets als teamcoaching bij, inbeddingscoaching of wat dan ook. Dan hebben

we wel nieuwe taal nodig. Ja, waarin ook het gemeenschappelijke weer een plek krijgt, zonder dat dit meteen betekent dat de individuele verantwoordelijkheid weg is.”

We zitten hier ook in een coachkamer; je bent zelf coach. Hoe verhoudt zich dat tot je uitspraken hiervoor?

“Ik ben daar natuurlijk ook mee aan het experimenteren. Mijn werk is op zoek gaan naar een andere invalshoek. Bijvoorbeeld Socrates als inspiratiebron voor een socratisch gesprek en de klassieke stoïcijnse filosofen. Dat laatste noem ik dan ‘stoïcijns coachen’. De stoïcijnse filosofen beginnen niet bij het succesvol willen zijn maar aan de andere kant: ‘Er is veel onrecht in de wereld; maak je niet te afhankelijk van je omgeving, bereid je voor op ellende.’ Moeten we bijvoorbeeld niet een vorm van coaching ontwikkelen waarin we mensen leren met onrecht in hun omgeving om te gaan, in plaats van succesvol te presteren?”

Je gaat dan ook uitleggen als coach en verantwoord van de Rogeriaanse versie in de richting van een leraar. Dus van de psycholoog die naar binnen gaat, naar de stoïcijn die zegt: het is zoals het is.

“Zeker, een voorbeeld is het aanreiken van een leefregel van de stoïcijnen. Alles kun je verdelen in twee categorieën: waar je invloed op hebt en waar je geen invloed op hebt. Waar je geen invloed op hebt, train jezelf dan om te zeggen ‘soit’. En dat is ‘a hell of a job’, maar het helpt wel. Stoïcijns is ook: maak je niet onnodig afhankelijk van je omgeving. En maak jezelf niet afhankelijk van je perfectionisme. Succes is altijd afhankelijk van je omgeving. Je kunt het nooit alleen afdwingen.”

Jij noemt jezelf filosofisch coach. Waarom nog dat woord coach?

“De essentie van een goede coachingsessie is dat het een goed gesprek is. En de rest is een boel gedoe eromheen. Coaching kan een vorm zijn van een goed gesprek. De coach als een gesprekspartner die zich juist niet, al dan niet bewust, verschuilt achter coachingsjargon. Filosofisch omdat het accent ligt op het, met verwondering, onderzoeken van als vanzelfsprekend ervaren denkbeelden.”

Als coaching betekent: een goed gesprek voeren, dan was de term helemaal goed?

“Ja, maar dat verkoopt natuurlijk niet, dan krijg je meteen: ‘Ik ga toch niet betalen voor een goed gesprek?’ En toch is dat waar het

Dilemma

Mijn werk is op zoek gaan naar een andere invalshoek. Ik noem dat ‘stoïcijns coachen’. Wat ik hiermee bedoel kan ik illustreren aan de hand van dit voorbeeld: ik kreeg op een gegeven moment een controller van een grote organisatie in mijn praktijk. Hij functioneerde niet lekker. Er werd nog bij verteld door het hoofd p&o dat dit zijn laatste kans was. Dan denk je: doe ik dat wel of niet? Je vermoedt al dat het een traject is dat leidt tot een exit. Maak je je daar wel of niet medeplichtig aan? Stel dat je dat niet doet, is de man daarmee geholpen? Met die vragen begon ik aan het eerste gesprek. Wat bleek uit zijn verhaal: het was een hele betrokken vakman, een echte controller die zijn cijfers op orde wou houden. Die soms niet altijd even diplomatiek reageerde. Hij had een directrice die hem niet fair behandelde. Dan kom je terecht op het punt: moet je zo iemand leren om open te communiceren, zich kwetsbaar op te stellen, zijn talenten te ontwikkelen en in zijn kracht te komen? Of om hem juist weerbaar te maken, om op te passen met wat hij zegt en doet, om zichzelf te beschermen, om het onrecht aan te kunnen, zonder er boos over te worden en van streek te raken?

wel om gaat. Bovendien is het voeren van een goed gesprek niet eenvoudig, je moet er veel voor afleren, dat wordt vaak onderschat.”

Dus die coachingstaal lijkt nodig om iets in de markt te zetten?

“Wel vanuit het ondernemerschap bekeken, maar de coach is langzaam maar zeker een Koot en Bie-karikatuur geworden. Het magische, mythische dat het coachingsjargon kenmerkt, loopt op zijn laatste benen. Bovendien hebben coaches last van de varkenscyclus: als er weinig varkens zijn wordt de prijs van het varken heel hoog. Dus gaan alle boeren varkens telen. Maar als de biggetjes allemaal varkens zijn geworden is er een overvloed en stort de prijs in elkaar. Door het ooit aanlokkelijke perspectief stikt het nu van de coaches, er is overvloed. Daardoor zitten er heel wat bekwame gesprekspartners, en daar hebben we het liever niet over, werkeloos op de bank.”

Laten we eens kijken naar de toekomst van coaching: wat wens je het vak toe?

“Als het denken, de kritische metareflectie over de eigen vooronderstellingen en uitgangspunten, ook een onderdeel wordt van het coachen, dan heeft het vak recht van bestaan. Bevraag de vanzelfsprekendheden van de coachtaal, en de taal van de cliënt, daar word je als coach zelf beter door. Maar streef niet

naar ‘succes’. De metafoor van de topcoach moeten we echt loslaten. En ten slotte: een methodiek heb je nodig, maar geloof er niet al te heilig in. Het gaat toch om een gesprek, waarin je de ander kunt ervaren als mens. Dat is best moeilijk; je moet daarvoor een boel afleren.” ■

Jikke de Ruiter is communicatietrainer, personal coach en redactielid van het Tijdschrift voor Coaching. www.jikkederuiter.nl

Literatuur

- Wolbink, R.H.J. (2005). *Gestalt in supervisie*. Soest: Nelissen.
- Wolbink, R.H.J. (2008). Levenskunst in supervisie. *Supervisie en Coaching*, vol 25, nr 2, pp 93-108.
- Wolbink, R.H.J. (2011). *Stoïcijnse coachen*. *Supervisie en Coaching*, vol 28, nr 4, pp. 188-206.
- Wolbink, R.H.J. (2012). (Over)levenskunst in het coachen. *Filosofie & Praktijk*, jrg 33, nr. 2, pp. 97-104
- Wolbink, R.H.J. (2012). *De coach, de begeleider van de laatste mens?* (proefschrift). Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen
- Wolbink, R. (2013). *Het coachvak binnenstebuiten*. Amsterdam: Boom.