

Maatschappelijk geïnspireerde coaching

In het dagelijkse taalgebruik valt de betekenis van coaching samen met die van ‘aanleren’ en ‘trainen’. Het gaat om het verwerven van een bepaalde bekwaamheid en vaardigheid en de verdere ontwikkeling ervan. Gaat het om bestaansproblemen dan zijn veel coaches het wel eens met het doel van ons werk zoals we dat de laatste 50 jaar zijn gaan zien: een individu of een groep (een team) zo vooruit helpen dat iemand of een aantal iemands zelfstandig problemen constructief kan oplossen, minstens... ermee om kan gaan. Voor het proces om dat mogelijk te maken hebben we allerlei termen. Maar deze opvatting van coaching is in een bepaald aantal gevallen beperkt. In TVC is geleidelijkaan nogal wat gepubliceerd over de bedenkelijke kanten van de huidige maatschappelijk. Doorgaans herleid tot uitwassen van neo-liberalisme. Basale maatschappijkritiek dus. Bij mij rees de vraag: wat kunnen coaches hier mee? Ga je de missionaris gaan uithangen, een rol waar niets tegen is maar die toch vaak afkeer oproept. Of met slimme confrontaties de coachee jouw visie laten ontdekken en delen? Of de kritische literatuur over je heen laten komen en van de situatie af laten hangen of je er wat mee doet. Of de kritische achtergrondartikelen interessant vinden en er verder niets mee doen, bijvoorbeeld omdat je werk en persoonlijke opvattingen uit elkaar moet houden.

Mijn idee is dat je bij een aantal problemen de sociale omgeving moet mobiliseren: niet alleen indirect via de coachee maar direct met hoofdrolbetrokkenen. Glad ijs. Het coachen krijgt een bredere maatschappelijke lading. Dit terrein wil ik graag verkennen omdat ik verwacht dat de sociaal-economische problemen zodanig zullen toenemen dat mensen daar alleen maar mee overweg kunnen als de sociale omgeving meewerkt.

Duurzame ontwikkelingsdoelen

We leven in een problemenwereld die ook vol zit met uitdagingen. Toename van problemen, ook in de vorm toenemende complexiteit, is ook een gevolg van doelen waar we aan willen werken. Voor een leefbare, vreedzame en echtvaardige wereld zijn door de VN 17 zogenaamde Sustainable Development Goals vastgelegd voor de periode tot 2030, daar zijn 169 targets gekoppeld. De 17 duurzame ontwikkeling doelen zijn:

geen armoede/ geen honger / goede gezondheid en welzijn / kwaliteitsonderwijs / gendergelijkheid / schoon water en sanitair / betaalbare en duurzame energie / waardig werk en economische groei / industrie, innovatie en infrastructuur / ongelijkheid verminderen / duurzame steden en gemeenschappen / verantwoorde consumptie en productie / klimaatactie / leven in het water / leven op het land / vrede, justitie en sterke publieke diensten / partnerschap om doelen te bereiken.

Deze doelen op zichzelf dringen zich op en blijven gewoon bestaan als we kiezen voor de filosofie om niets te doen onder de leuze dat de wereld toch aan vlijt ten onder zal gaan. Natuurlijk zijn er mensen die maar één belang op het oog hebben, namelijk eigenbelang dat inderdaad duurzaam nagestreefd kan worden. Er is bij veel mensen een evolutionaire intrinsieke motivatie om constructief mee te doen en conform persoonlijke mogelijkheden keuzes te maken over wat te doen en hoe. Elk doel is overigens een geheel van meningsverschillen over oorzaken en oplossingen. Een keuze geeft zin aan het bestaan en kans om er zin aan te ontleen.

Het productief werken aan VN-doelen wordt er niet gemakkelijker op omdat wereldwijd een maatschappelijke revolutie aan het ontstaan is die in hevigheid en snelheid exponentieel toeneemt. De oorzaken daarvan liggen vooral in de gevolgen van levensbedreigende epidemieën en de gevolgen van de digitalisering van het menselijke bestaan. Enige toelichting is wel gewenst.

Levensbedreigende epidemieën

In een snel bekend geworden artikel *The World after coronavirus* (vaak in onze media ten dele geciteerd) werkte Noah Harari de mogelijke gevolgen van de virusbestrijding uit voor de verhouding van mens en maatschappij: blijft er een democratie bestaan, zo ja wat voor een, zo neen, wat dan? Nieuw was dit artikel eigenlijk niet. In de NRC had Marc Chavannes al vaak genoeg gevraagd om op te houden met democratie te spelen als we die niet (kunnen) zijn, *Civis mundi* van Wim Couwenberg (†) stond er decennialang vol mee, en voormalig NRC-hoofdredacteur Folkers Jensma gaf een van zijn artikelen de kop: *De hygiënestaat is dichterbij dan u denkt*. De bestrijding van de epidemie zal de democratische rechtsstaat aanzienlijk ondermijnen. Een dictator is niet nodig als systemen rechten ontnemen en ontkrachten. Digitalisering van (het gebruik) van de systemen versterkt die ontwikkeling. Kermerk van een systeem is dat alles met alles samenhangt.

Digitalisering van het menselijke bestaan

De digitaliseringstechnologie brengt natuurlijk tal van positieve mogelijkheden met zich mee. Tegelijk nemen ook misbruik en criminaliteit toe: doelen die niet ondergebracht kunnen worden bij de duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN. Maar er is een probleem dat wat dieper ligt: wat technologisch kan dat blijkt ook steeds te 'moeten'. Gezichtsherkenning, lichaamscontrole en analyse van de massadata van de sociale media tot op individueel niveau toe zijn gewoon al in gebruik, nog niet onbeperkt maar de laatste stappen zijn gauw gezet. Eigenlijk een Orwelliaanse paradox: we maken de wereld beter en veiliger, maar wel ten koste van je identiteit. Juist dat punt is uitgewerkt in een roman *Een unie van het eigen* (2016) van de Vlaamse auteur Joachim Pohlmann. De digitale technologie muteert de mens tot systeemcomponent. Het totaalsysteem van de huidige en

toekomstige mensheid systematiseert elk individu zodanig dat het eigene van ‘een ieder’ verloren gaat en een individu alleen nog een geregistreerd kenteken is.

Een gat in het zijn

We moeten Martin Heidegger nageven dat hij een scherpe kijk had op de doorwerking van technologie. Niet de mens beheert de techniek maar de technologie zal de mensen beheren. En in een pessimistische bui noteerde hij: *Nur ein Gott kann uns retten*. Waarom zou dat niet waar kunnen zijn? Punt is wel dat we dan zitten met de vraag waar we God moeten vinden. Plato laat Socrates betogen dat het onsterfelijke van de mens in het present van de ziel gezien moet worden. Het denken in de samenhang van lichaam-ziel-geest is sluipenderwijs vervangen door een eenheid van lichaam en geest. De *ziel* is uit ons denken verdwenen; die moet terugkomen. Aristoteles werkt ook met het begrip ziel en dus vinden we het bij Thomas van Aquino uitgewerkt. Tientallen jaren geleden pakte Robert Pirsig in zijn Boek *Zen of de kunst van het motoronderhoud* de vraag op wat het idealisme van Plato en het realisme van Aristoteles overbrugt. Hij kwam uiteindelijk tot de bevinding dat dat het begrip *kwaliteit* is. En wie dat begrip op zich in laat werken ontdekt dat we dus meteen te maken hebben met denken over creatie, scheppend beginsel, het goede (*god* en *goed* zijn etymologische verwante woorden) en bijvoorbeeld ook ‘enthousiast’ (vervuld van het goddelijke). Heideggers fatalisme valt bij nader inzien erg mee. Ook in ons moderne heidendom bleven we trouwens altijd ‘geest-driftig’ en vol ‘bezieling’. Mensen blijken goddelijke mogelijkheden te hebben. Het bestaan is niet dichtgeslagen, maar we moeten wel oppassen.

Discipline en zelfbeheersing

Een intensieve ervaring met de huidige bestrijding van gevaarlijke virussen is ongetwijfeld dat in een tijd van overvloedige consumering (ik wil dat en dat en wel meteen) en van onmiddellijke reacties in het informele circuit, het door overheden geëiste gedisciplineerd gedrag moeilijk (langere tijd) vol te houden is. Kwaliteiten als soberheid, geduld, inschikkelijkheid, onderlinge zorg en het delen van ruimte zijn minder ontwikkeld in de opvoeding, de opvang en het onderwijs van de laatste halve eeuw. Terecht merkt Marli Huijer in haar recente boek *Discipline. Overleven in overvloed* op dat na een fase van afkeer van discipline er een fase kwam van leven zonder of met geringe discipline, en die houding werd mogelijk vanwege overvloed in allerlei opzichten. De laatste decennia ging die overvloed overigens samen met steeds met meer achterstand en achterstelling van een groep mensen op het terrein van de basale levensvoorwaarden. Belangrijk gezichtspunt is dat veel mensen die het realiseren van een prestatie beogen zichzelf kunnen onderwerpen aan zelftucht. Wie zich overgeeft aan een perspectief kan zichzelf in beheer nemen, beheersen zeg maar. Zingeving / zinontlening disciplineert. En dat precies is de mentale instelling die kan

voorkomen dat we technologisch zodanig geprogrammeerd worden dat een persoonlijk existentieel levensperspectief niet meer serieus aan de orde is.

Het belang van de cliënt en diens sociale omgeving valt samen met het belang van een humane maatschappelijke orde. Zo'n orde vergt dat mensen generositeit gegund krijgen: u bent meer dan een eigenbelanger! En dat veronderstelt weer een voldoende vertrouwen in het denken en doen van degenen die de macht hebben en in stand houden. Denk hier aan het gedrag van de een deel van de Belastingdienst in Nederland. Het belang van een democratische maatschappij is ieders belang. Coaching is een indringend middel om aan deze mentale instelling bij te dragen.

Coaching en maatschappijvisie

Na deze wat lange oriëntatie komen we dus op de vraag wat deze (mogelijke) ontwikkeling van een geprogrammeerde mensheid via totaal checkbare individuen betekent voor coaching? (Sido Vermeulen) onderscheidt drie vormen van coaching in een organisatie-context: coaching van vaardigheden, coaching van prestaties en... levenscoaching. Deze vormen zijn neutraal en kunnen in elke soort maatschappij ingepast worden. Ze kunnen en zullen zich ook nestelen in het voorkomen van een verdere virusachtige implementatie van een maatschappij die velen niet willen. Wat zij wel willen is het handhaven en versterken van een samenleving met democratische waarden, eigenlijk de leuzen van de Franse revolutie: vrijheid – gelijkwaardigheid en solidariteit. Er is sterke stroming in de coachingswereld die deze visie deelt. De vraag is dus hoe die het initiatief in handen kan houden en zich kan bewijzen.

Veel beroepen zijn natuurlijk gericht op aanpassing van mensen aan het maatschappelijk bestel, doorgaans een onontkoombare en goede zaak, maar zeker in beroepen die gericht zijn op persoonlijke vorming moet dat bestel begrepen en doorgrond worden en het denken over veranderingen en verbeteringen bevorderd. Dat geldt voor algemeen vormende onderwijsleerprocessen en ook voor het goede gesprek in de coachingstrajecten.

Analyse van maatschappelijke situaties

Een coachee leeft -net als de coach- in diverse sociale omgevingen; in die sociale omgevingen zitten krachten om 1. een duidelijker zicht op de relevante situaties te verkrijgen en 2. een beter en duurzamer resultaat van coaching te bereiken. Het gaat om de volgende componenten (een spontane indeling):

1. Coachee en partner
2. Coachee en primaire samenleving (zoals gezin)
3. Coachee en familie
4. Coachee en vrienden / kennissen
5. Coachee en de burens
6. Coachee en de Kerk / ideologische groep

7. Coachee en de werksituatie: collega's / managers
8. Coachee en de media
9. Coachee en lidmaatschappen
10. Coachee en concrete teleurstellers

Deze componenten kun je zien als contexten. In alle of veel coachingssituaties komen uiteraard aspecten van contexten aan de orde om een probleem zo beter te begrijpen dat de coachee eraan kan werken. Hier gaat mij echter om het gebruik maken en zelfs mobiliseren van personen die in een bepaalde context een rol spelen die kan bijdragen aan het inzicht en initiatief van de coachee. Dat je in deze mogelijkheden ook vele hachelijkheden ziet en kunt zien, vind ik een goede zaak. Je kunt je complicaties op de hals halen waar de coachee en ook de coach niets aan hebben of lijken te hebben. Over contextueel coachen kunnen veel kritische vragen gesteld worden. Maar ik kies voor het voordeel van de twijfel en dat hoeft geen sprong in het duister te zijn. Om problemen op te lossen en/of leefbaar / werkbaar te maken worden meedenkers en omdenkers, eventueel tegendenkers, in het goede gesprek betrokken.

De prijs voor het op deze manier werken aan meer duidelijkheid en meer kans op resultaat kan zijn dat ook de dilemma's scherper naar vormen komen.

Daadwerkelijk samenwerken met personen die voldoen aan een bepaalde verwachting is niet zonder meer eenvoudig. Het gaat dus om mensen van wie verwacht kan worden dat ze de coachee kunnen helpen in haar of zijn verbeteringstraject en daartoe bereid (lijken te) zijn. Deze aanpak moet niet verward worden met conflictbemiddeling of mediation. Dergelijke vormen van begeleiding hoeven in tweede instantie niet uitgesloten te worden, maar is in een traject *contextueel coachen* niet primair aan de orde. Het goede gesprek zal niet gemakkelijker worden maar wel mentaal verruimend en daardoor kansrijker.

Jesse Segers onderscheidt vier stadia in het ontwikkelen van een coachingscultuur: 1. het ontluikend stadium, 2. het tactisch stadium, 3. het strategisch stadium en tenslotte 4. het verankerd stadium. Hij zegt: "In het laatste stadium is iedereen betrokken bij coaching, zowel formeel als informeel met zowel collega's binnen als buiten het departement, en zowel op hetzelfde niveau als over verschillende niveaus heen". Als ik deze gedachte betrek op een coachingsproces in het algemeen, moet je volgens mij juist het verankeringswerk eerder post laten vatten. Verankeren is dan meer een opbouwproces en minder een afsluitende implementatie.

Het goede gesprek

Uiteraard is het goede gesprek op het eerste gezicht een open deur, maar ook de belangrijkste mogelijkheid om duurzaam verder te komen met perspectieven voor de coachee. De coach moet echter weten dat hij niet communiceert met mensen

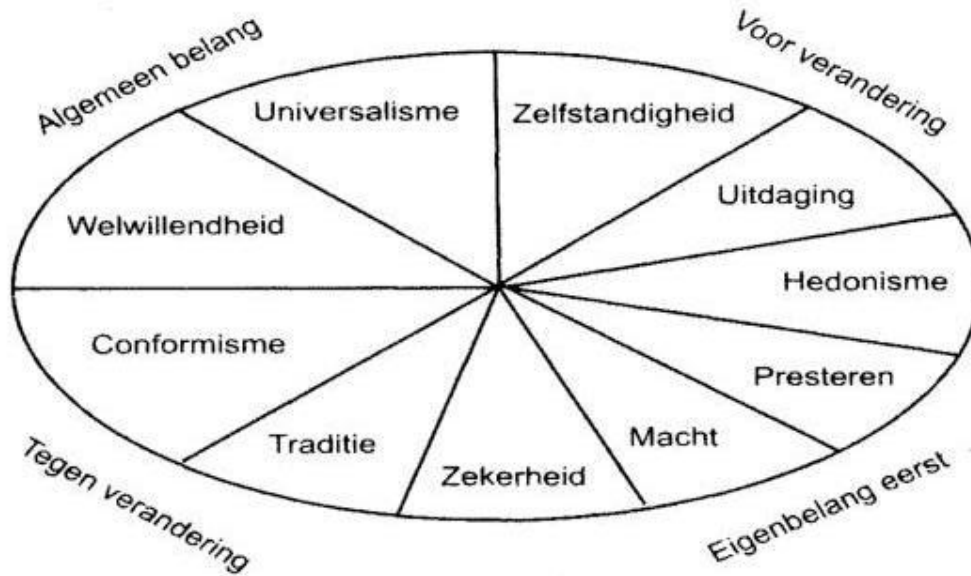
uit de werelden van de personen die geïnterviewd zijn; tegelijk moet zij wel vertrouwen uitstralen dat coachees in staat zijn om te beschouwen en socratisch mee te denken. De goede coach wil niet als missionaris functioneren; zij hoopt echter wel dat door geconcentreerd luisteren en door treffende vragen te stellen de coachee zelfsturend ontdekt wat ook de coach maatschappelijk-wenselijk voor zich ziet. En de vraag in hoeverre het *zelfsturende* een mythe is, beantwoord ik (voor mezelf) zo: zelfsturing is een noodzakelijk principe, maar over het ‘sturen’ en over het ‘zelf’ moeten we niet heenvliegen.

Het goede gesprek komt uit op dilemma's en dus is er de kans om daarin rond te blijven draaien. Een dilemma kan duidelijk binnen het bereik liggen van een persoonlijke keuze van de coachee, maar kan ook de deur open zetten naar een bepaalde verandering in een concrete situatie of context waar anderen bij betrokken zijn. Visies, ervaringen, meningen kunnen botsen. Het feit dat dat gezien en uitgesproken wordt kan al gunstig uitpakken. Het oude lied is hier natuurlijk dat een verwijtloze communicatie van doorslaggevend belang is. De coach heeft de hoofdrol op die lijn. Dilemma's benoemen met verwijzing naar het gegeven dat elk mens uniek is en dat ieder zijn eigen waarheid heeft, is zo onbestemd dat er weinig of niets bereikt kan worden. Het dilemma moet inhoudelijk verwerkt worden.

De coach moet een dieper en breder niveau in werking brengen. Dilemma's kunnen besproken worden door de achterliggende waarden te verkennen, verhelderen en af te stemmen. Maar hoe? Met welke handvatten? Is een objectieve werkwijze mogelijk? Een actueel en indringend middel daarvoor is het boek *Heilige Geest* van (Prof. Dr.) Gabriël van den Brink: *Een essay over aard en wording van de menselijke natuur*. Ik denk dat we met dit boek een bibliotheek moraalfilosofie en ethiek kunnen overslaan. Coaches zijn meestal niet opgeleid om in dat soort literatuur creativiteit te vinden.

Na hoofdstukken over 1. Het menselijk bestaan, 2. Tijd van de zoogdieren, 3. Tijd van de nomaden, 4. Tijd van de landbouwers, 5. Tijd van de beschavingen komen in de Heilige Geest van Van den Brink twee bij ons doel passende hoofdstukken: 6. Blijvende beginselen en 7. Over morele dynamiek. Zo vinden we op p. 119 het schema (in de vorm van een ovaal) van de *Tien basiswaarden van menselijke samenlevingen* (overgenomen uit *An overview of the Schwartz Theory of Basis Values* uit 2012).

Tien basiswaarden van menselijke samenlevingen



Bron: An overview of the Schwartz Theory of Basic Values (2012)

In termen van dit schema moeten we leren denken en het goede gesprek voeren. Het gaat echt om parate kennis en inzichten die wendbaar. Het verwerven van deze soort bagage doet meer denken aan een scholastieke vorm van systeemdenken dan aan moderne vormen van filosofie-beoefening. Er zit inderdaad de optie achter dat een *kennisbouwwerk* deugd doet en deugdelijk laat werken.

Coaching kun je ook zien als een coöperatieve begeleidingssituatie. Coach en coachee zijn het kernduo in de samenwerking om problemen op te lossen of hanteerbaar te maken maar medewerking van inhoudelijk betrokken personen die meedenken in het belang van de coachee en het belang van de samenleving is vanzelfsprekend maar daarom nog niet probleemloos. Maar alles elk nadeel toch zijn voordelen heeft, dan moeten we niet te moeilijk doen over coaching als maatschappelijk gebeuren. Het boek *Coachen on context* heb ik wat meer overwogen vanuit wat ik zie als praktijk. Ik probeer daar dichterbij te komen. Met alle hachelijkheden vandien. Vinden we hier een andere manier van denken over coaching?

Perspectief

Coaches en verenigingen van coaches die zich vooral op het natuurwetenschappelijk model van onderzoek naar gedrag van mensen profileren, zitten er bij een deel van de welzijnsproblemen naast. Het meten van context is een wetenschappelijk probleem en context realiseren is meer werken met

ongrijpbare invloeden en minder protocolair van aard. Zijn ze vooral bezig met de idee van Jürgen Habermas dat waardenvrije wetenschap vooral gunstig is voor de portemonnee van de begeleider en begeleidende instantie en het in stand houden van de momentane machtsverhoudingen. Het goede gesprek kan alleen maar tot standkomen door een sterker ontwikkeld geesteswetenschappelijk denken. Sinds enkele jaren zit die herwaardering eraan te komen, ondanks maar misschien ok dankzij het beleid in het W.O. en HBO.

Onder de titel *De mens is een patroonzoekend dier*, besprak dagblad Trouw (Willem Schoonen) het boek *Een wereld van patronen* van Rens Bod (UVA). Na lezing van diens eerdere boek *Vergeten wetenschappen* was ik ervan overtuigd dat zich hier een transformatie in het denken over wetenschap aankondigde. Denken in termen van empirische/ experimentele wetenschap ('echte' wetenschap) versus geesteswetenschap (speculatie c.q. 'flauwekul') heeft afgedaan. Rens Bods boek *Een wereld van patronen* toont dit overweldigend aan. De zogenaamde empirische cyclus stamt trouwens uit de geesteswetenschappen. Kepler was een filoloog en Galiliei een musicoloog.

Enkele referenties

- Noah Harari, *The World after coronavirus*, Financial Times 20 maart 2020
- Joachim Pohlmann, *Een unie van het eigen*, Antwerpen 2016
- Rens Bod, *Een wereld van patronen*, Amsterdam 2018
- Robert Pirsig, *Zen of de kunst van het motoronderhoud*, Amsterdam 1972
- Marli Huijjer, *Discipline. Overleven in overvloed*, Meppel 2020
- Jesse Segers, *Coaching: hoe werkt het?*, TVC maart 2020
- Sijtze Roos, *Tjeenk Willink over vertrouwen in de democratische rechtsorde*, TVC juni 2019
- Gabriël van den Brink, *Heilige Geest Een essay over aard en wording van de menselijke natuur*, Nijmegen 2019