

# INHOUD

1 Redactioneel

KENNIS EN KUNDE

2 Effectiviteit van supervisie en coaching  
Bij wie, wanneer en waarom?

Nico W. Van Yperen, Mieke Voogd en José Heesink

13 Het organiseren van spontaniteit  
Reactie op Van Yperen e.a.

Hendrik Jan Hoekstra

16 De toekomst van de begeleidingskunde  
Zeven visies

Erik de Haan, Ien van der Pol, Ard-Pieter de Man, Yvonne Burger, Heidi Muijen, Rudy Vandamme en Manon Ruijters

PRAKTIJK EN PROFESSIONSIE

24 Leerprocessen organiseren in het sociale domein  
Een Amsterdams praktijkvoorbeeld

Henja Treur

34 Over horizontale experimenten en verticale moed  
Reactie op Treur

Rombout van den Nieuwenhof

KENNIS EN KUNDE

38 Stimuleren van collectieve leerprocessen  
Master OrganisatieCoaching Haagse Hogeschool

Fer van den Boomen en Marijke Sybesma

COLUMN

41 De toekomst

Jaap van 't Hek

KENNIS EN KUNDE

42 Begeleidingskunde: het gebeurt in de onderstroom  
Master Begeleidingskunde Hogeschool Rotterdam

Barbara Spoel

45 Lopende promotietrajecten

Liesbeth Kool

WAARNEMINGEN

54 Aandacht in interactie  
Boekbespreking

Kees Faber

58 Macht! Van instinct tot integriteit  
Boekbespreking

Joris Brenninkmeijer

62 Over het toelaten van verwarring, ongemak en het niet-weten  
Bijeenkomst over de toekomst van de begeleidingskunde

Joris Brenninkmeijer en Michiel de Ronde

66 Canon van de begeleidingskunde  
Aflevering 9

Jürg Thölke

LVSC

68 Van het bestuur

69 LVSC partner van AOCS

69 Afronding ECVision

70 Agenda

71 Over LVSC

# TIJDSCHRIFT VOOR BEGELEIDINGSKUNDE

EEN UITGAVE VAN LVSC

DE EFFECTIVITEIT VAN SUPERVISIE EN COACHING

LVSC-NIEUWS

TIJDSCHRIFT VOOR BEGELEIDINGSKUNDE #2 2015



De toekomst van de begeleidingskunde

# #2 2015

Het *Tijdschrift voor Begeleidingskunde* is het praktijkwetenschappelijk vakblad van de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching (LVSC). Het wordt in samenwerking met Vakmedianet uitgegeven en verschijnt viermaal per jaar.

## Redactie

Michiel de Ronde (hoofdredacteur), Joris Brenninkmeijer, Bastiaan van Gils en Jan Paul de Vries

## Redactieraad

Anke Brockmöller, Yvonne Burger, Cees van Elst, Marcel Hoonhout, Louis van Kessel, Marinka Kuijpers, Tom Luken, Rombout van den Nieuwenhof en Manon Ruijters

## Secretariaat en eindredactie

Harry Haakman, Eligenhof 25, 3512 PS Utrecht  
hhaakman@me.com, (06) 248 287 83

## Uitgever

Vakmedianet, Binnensingel 3, 7411 PL Deventer  
Freek Talsma, freektalsma@vakmedianet.nl

## Marketing

Monique Krol, moniquekrol@vakmedianet.nl

## Advertenties

Camilla van Kampen  
camillavankampen@vakmedianet.nl  
(088) 584 08 36, (06) 549 487 54  
Mieke Bensink  
miekebensink@vakmedianet.nl  
(088) 584 08 33, (06) 549 487 56

## Abonnementen

LVSC-leden ontvangen dit tijdschrift gratis. Anderen kunnen zich abonneren: [www.overmanagement.nl/shop](http://www.overmanagement.nl/shop) of (088) 584 08 88. Abonnementprijs: € 94,- per jaar (exclusief btw), het eerste jaar met 50 procent korting. Verzending naar het buitenland: € 27,- (EU) of € 38,- (buiten EU) per jaar. Abonnementen kunnen per e-mail of schriftelijk tot uiterlijk drie maanden voor het einde van de abonnementsperiode worden opgezegd. Bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd. Adreswijziging en opzeggen (abbonementnummer vermelden): Klantenservice Vakmedianet, Postbus 2238, 5600 CE Eindhoven, (088) 584 08 89, [customerservices@vakmedianet.nl](mailto:customerservices@vakmedianet.nl).

## Leveringsvoorwaarden

Op alle uitgaven van Vakmedianet zijn de algemene leveringsvoorwaarden van toepassing (zie [www.vakmedianet.nl](http://www.vakmedianet.nl)).

## Vormgeving

Colorscan bv, [www.colorscan.nl](http://www.colorscan.nl)

## Copyright

Artikelen of delen daarvan mogen alleen met toestemming van de LVSC en de uitgever worden overgenomen.

ISSN 2213-350X

## Missie, visie en doelstelling

Begeleidingskunde is de praktijkwetenschap die zich richt op het begeleiden van het leren en ontwikkelen van professionals ten behoeve van hun beroepsmatig functioneren, zowel individueel, in teamverband, als op organisatieniveau. De begeleidingskunde kent hiervoor een diversiteit aan werkvormen, zoals mentorschap en meester-gezelrelaties, supervisie, coaching en (studie)loopbaanbegeleiding, training en teambegeleiding, organisatieconferenties en actieonderzoek. Kenmerkend voor de begeleidingskunde is de gecombineerde oriëntatie op de ontwikkeling van individuele professionals, samen met de gerichtheid op de ontwikkeling van de teams en organisaties waarin zij functioneren. Basaal in de begeleidingskunde is het uitgangspunt dat individueel leren en collectief leren in elkaar grijpen.

Het *Tijdschrift voor Begeleidingskunde* draagt bij aan de ontwikkeling van dit vakgebied door een publicatiemedium te bieden voor praktijkwetenschappers en reflecterende professionals. In dit blad brengen we wetenschappers en professionals, denkers en doeners, vragers en aanbieders, opleiders en afnemers met elkaar in interactie. Doel is een standaard te ontwikkelen voor professionele begeleiding die zowel voldoet aan wetenschappelijke maatstaven, normatieve criteria, als eisen van praktische relevantie.

Op deze manier wil het tijdschrift een bijdrage leveren aan het realiseren van de beleidsdoelen van de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching (LVSC), wat betreft de voortgaande professionalisering van haar leden en toekomstige leden in opleiding. Als richtinggevende waarde bij het samenstellen van het tijdschrift geldt voor de redactie: de volle breedte van de diverse werkvelden en niveaus waarop de begeleidingskunde wordt beoefend aan het woord laten, en deze diverse gremia met elkaar in dialoog brengen.

De redactie verwacht dat dergelijke ontmoetingen de ontwikkeling van het vakgebied voeden en de deskundigheid van de beroepsgroep bevorderen. Daarbij wordt gestreefd naar een combinatie van degelijkheid van de inhoud en leesbaarheid van de tekst.



BEZOEK OOK ONZE WEBSITE [WWW.TSVB.NL](http://WWW.TSVB.NL)

## Rubrieken

### *Kennis en kunde*

Deze rubriek bevat artikelen waarin verslag wordt gedaan van conceptueel of empirisch onderzoek. Daarbij gaat het niet alleen om lectoren, promovendi en docenten als auteurs, maar ook om professionele begeleiders die vanuit hun expertise, ervaring of opleiding een bijdrage willen leveren. Artikelen in deze rubriek worden anoniem ter beoordeling voorgelegd aan leden van de redactieraad. De redactie streeft ernaar deze artikelen (nadat zij als plaatsbaar zijn beoordeeld) in interactie te brengen met mensen uit het werkveld. Zij worden uitgenodigd om te reageren en te reflecteren op de relevantie ervan voor hun praktijk.

### *Praktijk en professie*

Belangrijk voor de redactie is een verbinding tussen de ervaringsverhalen van coaches, trainers en supervisors en de doordenking daarvan met theoretische concepten. In deze rubriek worden instrumenten en methodieken beschreven door professionals uit de praktijk. Ten denken valt aan begeleidingskundigen die zich bekwaamd hebben in een bepaalde methodiek en daarover een artikel schrijven. Zij worden van constructief commentaar voorzien door bijvoorbeeld opleiders, wetenschappers of collega's uit de praktijk.

### *Ontmoetingen en verkenningen*

In deze rubriek worden de spelers in het veld van de begeleidingskunde met elkaar in contact gebracht. We denken aan marktpartijen die begeleiding aanbieden (zoals trainings- en adviesbureaus) en die begeleiding afnemen (opdrachtgevers). Andere voorbeelden zijn cliënten (supervisanten, coachees) die als ervaringsdeskundigen verhalen vertellen, waar begeleidingskundigen op reageren. Ten slotte gaat de redactie actief aan de slag om opleidingsinstituten met elkaar in gesprek te brengen over profiel, beleid en inhoud van het curriculum.

### *Waarnemingen*

In deze rubriek komen boekrecensies, korte besprekingsartikelen en samenvattingen van artikelen uit (buitenlandse) tijdschriften. Aankondigingen en verslagen van congressen hebben hier ook een plaats.

### *LVSC*

Op de LVSC-pagina's vindt de lezer informatie vanuit het bestuur, de diverse commissies en de regio's over trends en ontwikkelingen, in het bijzonder over onderwerpen die van belang zijn voor extern geïnteresseerden.

# inhoud

JUNI 2015 / JAARGANG 4

## Redactioneel

Een oude fabel uit India verhaalt van een olifant met daaromheen zes blinden. De eerste blinde pakt een slagrand en beweert dat het dier een speer lijkt. Een tweede, die de zijkant betast, beweert dat het een muur is. Eén blinde heeft de slurf vast en denkt aan een slang. Enzovoort. Dit nummer heeft als thema de toekomst van de begeleidingskunde. Die toekomst is als de olifant: zij laat zich slechts beperkt kennen. Bovendien is zij ook nog in beweging. Als redactie en auteurs hebben we naar de olifant getast en er stukjes van benoemd, zonder zekerheid dat wat we hebben aangetroffen werkelijkheid zal gaan worden. Dit is daarom geen nummer met eenvoudige antwoorden, maar één waarin we hebben gestreefd naar een grote diversiteit van beelden en vragen. In dit nummer treft u een zevental korte beschouwingen aan van smaakmakers en kopstukken uit het veld van de begeleidingskunde. Welke belangrijke ontwikkelingen zien zij en wat betekenen deze voor het vak en zijn beoefenaars? *Yvonne Burger, Erik de Haan, Ard-Pieter de Man, Heidi Muijen, Ien van der Pol, Manon Ruijters* en *Rudy Vandamme* kijken naar de toekomst en zetten ieder een heel eigen accent.

In de rubriek Kennis en Kunde staat onderzoek centraal. *Nico van Yperen e.a.* trappen af, met een artikel waarin zij de uitkomsten van effectmetingen bij coaching op een rij zetten en een voorstel doen voor toekomstig onderzoek. Een reactie hierop is van de hand van *Hendrik Jan Hoekstra*. *Liesbeth Kool* geeft een overzicht van de promotieonderzoeken die op dit moment plaatshebben naar begeleidingskundige thema's. De rubriek Praktijk en Professie bestaat uit drie artikelen. Allereerst beschrijft *Henja Treur* een begeleidingstraject rond een actueel maatschappelijk vraagstuk. Een casus die goed valt te lezen als een reflectie op de rol van organisatieontwikkelaar die begeleidingskundigen in toenemende mate ambiëren en ook vervullen. *Rombout van den Nieuwenhof* reageert met een door-denking van de aanpak en uitgangpunten. Daarna komen twee opleidingen in de begeleidingskunde aan het woord: waar staan zij voor en waar willen ze naar toe? *Fer van den Boomen* doet dat namens de master organisatiecoaching te Den Haag en *Barbara Spoel* namens de master begeleidingskunde te Rotterdam.

Van ons columnistenduo is het deze keer de beurt aan *Jaap van 't Hek*. In de rubriek Waarnemingen doen *Michiel de Ronde* en *Joris Brenninkmeijer* verslag van een spannende ontmoeting waarin de toekomst van de begeleidingskunde verkend werd. In hun reflecties benoemen zij de kunde van het niet-weten. De Canon van de Begeleidingskunde is deze keer van de hand van *Jürg Thölke*. *Kees Faber* recenseerde 'Aandacht in interactie', dat handelt over het spanningsveld tussen aandacht en organiseren. *Joris Brenninkmeijer* bespreekt een boek over macht van auteur Oscar David.

We spreken de wens uit dat dit nummer u wat de toekomst van de begeleidingskunde betreft op een hoger niveau van verwarring brengt.

## DE TOEKOMST VAN DE BEGELEIDINGSKUNDE

### KENNIS EN KUNDE

Effectiviteit van supervisie en coaching	2
Het organiseren van spontaniteit (reactie)	13
De toekomst van de begeleidingskunde	16

### PRAKTIJK EN PROFESSIE

Leerprocessen organiseren in het sociale domein	24
Over horizontale experimenten en verticale moed (reactie)	34

### KENNIS EN KUNDE

Stimuleren van collectieve leerprocessen	38
--	----

### COLUMN

De toekomst	41
-------------	----


### KENNIS EN KUNDE

Begeleidingskunde: het gebeurt in de onderstroom	42
Lopende promotietrajecten	45

### WAARNEMINGEN

Aandacht in interactie	54
Macht! Van instinct tot integriteit	58
Over het toelaten van verwarring, ongemak en het niet-weten	62
Canon van de begeleidingskunde 9	66

LVSC	68
------	----



# *Effectiviteit van su en coaching*

## **BIJ WIE, WANNEER EN WAAROM?**

Nico W. VAN YPEREN, Mieke VOOGD en José HEESINK

---

*Prof. dr. N.W. Van Yperen* is hoogleraar psychologie bij de Rijksuniversiteit Groningen en lid van de Raad voor Begeleidingskunde van de LVSC. E-mail: n.van.yperen@rug.nl.

*Drs. M. Voogd* is coach en supervisor bij Coachkwadraat te Eelde en voorzitter van de commissie Kennis en Onderzoek van de LVSC.

*Dr. J. Heesink* is hoofddocent psychologie bij de Rijksuniversiteit Groningen en hoofd van de Coachwerkplaats Psychologie te Groningen.

**INLEIDING** Waarom onderzoek doen naar de effectiviteit van supervisie en coaching? Veel coachees zijn tijdens en na afloop van een coachingstraject van mening dat coaching effectief is. Zij hebben (bijvoorbeeld) het gevoel dat hun functioneren beter is geworden, dat ze beter kunnen reflecteren op hun activiteiten en bezigheden, dat ze hun doelen scherper hebben of dat ze een betere balans hebben gevonden tussen inspanning en ontspanning of tussen werk en privé. Kortom, men heeft het gevoel wat betreft ontwikkeling stappen te hebben gezet.

Dat is een fijne constatering en geeft het gevoel op de juiste weg te zijn, wat an sich een waardevolle uitkomst is. Echter, het geeft geen antwoord op de vraag of deze ontwikkeling kan worden toegeschreven aan coaching. Immers, hetzelfde, of misschien zelfs meer (of minder), zou bereikt kunnen zijn zonder coaching.

# pervisie

Vooruitgang kan namelijk ook worden bereikt door 'natuurlijke' ontwikkeling of door veranderingen die hebben plaatsgevonden in de organisatie of maatschappij als geheel. Het kan niet worden uitgesloten dat coachees zonder coach tot soortgelijke inzichten of verbeteringen zouden zijn gekomen, al dan niet met behulp van mensen met wie zij in het dagelijks leven te maken hebben (zoals familie, vrienden, collega's, leidinggevenden, klasgenoten, docenten of teamgenoten).

Een mogelijk reactie hierop zou kunnen zijn (zie ook Passmore & Fillery-Travis, 2011): wat doet het ertoe? Als de betrokkenen

het gevoel hebben dat coaching helpt en zij ook daadwerkelijk vooruitgang zien, dan is dat toch genoeg? Daar kan het volgende tegen ingebracht worden.

- *Coaching is vrij kostbaar.* Het is daarom zinvol om te weten of, in vergelijking met 'niets doen', coaching meerwaarde heeft. Daarbij zijn harde gegevens nodig, bijvoorbeeld om marktpartijen (zoals zorgverzekeraars) te



*Dit artikel is een uitvloeisel van een door de Rijksuniversiteit Groningen (sectie Organisationspsychologie) en de LVSC gesponsord voorbereidings-traject voor mogelijk promotieonderzoek naar de effectiviteit van supervisie en coaching.*

*Met dit artikel willen de auteurs professioneel begeleiders en organisaties die gebruik maken van professioneel begeleiders informeren over de stand van zaken ten aanzien van de effectiviteit van supervisie en coaching, en hun ideeën omtrent vervolgonderzoek. Een mooie nevenuitkomst zou zijn als dit artikel partijen en organisaties enthousiasmeert om als partner, sponsor en participant mee te werken aan het onderzoeksprogramma van de auteurs, naar de effectiviteit van supervisie en coaching.*

*Daarbij kan worden gedacht aan opleidingen voor supervisie en coaching en aan organisaties die professionele begeleiders inzetten (bijvoorbeeld via een pool van in- en externe coaches). De specifieke invulling van de onderzoeksvragen en -methode worden per partner en studie uitgewerkt in onderling overleg.*

overtuigen van de effectiviteit van een bepaalde interventie, methodiek of coachmethode.

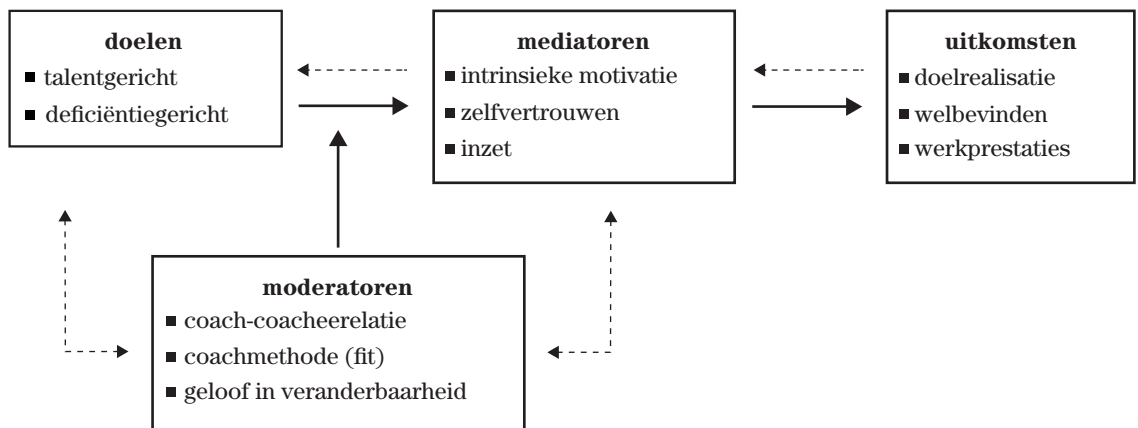
- *Werkt coaching altijd en bij iedereen?* Coaching zou ook wel eens niet kunnen werken of zelfs negatieve effecten kunnen hebben (zoals minder zelfvertrouwen, meer onzekerheid en afname van productiviteit). Welke methodiek werkt bij wie en wanneer? Wordt de effectiviteit bepaald door de kenmerken van de coachee (zoals leeftijd, geslacht, functie, interesses of attituden), de coachingstijl of -methodiek, de omstandigheden (zoals type organisatie of school, werkdruk of motivationeel klimaat), de kenmerken van de coach (zoals geslacht, leeftijd, ervaring, werkwijze of interesses) of een combinatie van deze factoren?
- *Waarom werkt de coaching (niet)?* Wat gebeurt er tijdens een coachingstraject? Wat zijn de effecten daarvan op de coachee, wat betreft cognities, affect en gedrag? Wat is het effect op de organisatie?

Meer inzicht in de effectiviteit van coaching en supervisie, inclusief kennis van de onderliggende mechanismen en processen - bij wie, wanneer, waarom? - maakt dat we ons werk in de toekomst mogelijk (nog) beter kunnen doen. Dit zal uiteindelijk leiden tot effectieve-

re en daardoor minder kostbare coaching en supervisie (mogelijk vergoed door zorgverzekeraars), tot kwalitatief betere training van (nieuwe) coaches en supervisors en tot (wetenschappelijke) kennisontwikkeling en verdere professionalisering van het vakgebied (zie Greif, 2013; Passmore & Fillery-Travis, 2011; Theeboom, Beersma & Van Vianen, 2014). Specifiek zou onderzoek naar de effectiviteit van supervisie en coaching zich moeten richten op de volgende vragen.

- Bij wie en onder welke omstandigheden werkt het beter of minder goed?
- Waarom werkt het bij de een goed, maar bij de ander niet, minder goed of zelfs averechts?

In dit artikel bespreken we beknopt wat we momenteel weten over de effectiviteit van coaching (voor een uitgebreider overzicht zie o.a. De Haan & Duckworth, 2012; Ely e.a., 2010; Grant, 2013; Passmore & Fillery-Travis, 2011; Theeboom e.a., 2014). Op basis daarvan presenteren we een onderzoeksmodel dat richting kan geven aan toekomstig onderzoek (zie figuur 1). Uiteindelijk doel is het bouwen van een coherent kennisbestand dat betrouwbare antwoorden geeft op de vraag welk type coaching effectief is, bij wie, wanneer en waarom.



**Figuur 1** Het onderzoeksmodel. De ononderbroken pijlen geven het hypothetische model weer. De gestippelde pijlen geven aan dat de relaties tussen de variabelen mogelijk circulair van aard zijn.



**IS COACHING EFFECTIEF?** Hoewel er behoorlijk wat beschrijvend onderzoek naar supervisie en coaching is verricht, is de hoeveelheid toetsend onderzoek zeer beperkt. Idealiter worden in wetenschappelijk interventieonderzoek ten minste twee groepen onderscheiden: een groep die de interventie ondergaat, en een controlegroep (bijvoorbeeld mensen op een wachtlijst) bij wie dat niet gebeurt, maar wel in alle andere opzichten gemiddeld genomen min of meer gelijk is (bijvoorbeeld wat betreft geslacht, opleidingsniveau of aard van de functies). In zo'n 'randomized controlled design' is het essentieel dat deelnemers willekeurig ('at random') worden toegewezen van een van beide groepen, waardoor mogelijke effecten niet kunnen worden verklaard door initiële verschillen (zoals houding en mening over coaching). Echter, mede vanwege de weerbarstige praktijk is het aantal studies dat aan deze wetenschappelijke voorwaarden voldoet, zeer beperkt (Grant, 2013; Theeboom e.a., 2014).

Een van de weinig goede voorbeelden van een onderzoek met een 'randomized controlled design', is het onderzoek naar het effect van preventief coachen van Duijts, Kant, Van den Brandt en Swaen (2008). Na een zorgvuldige screeningsprocedure onder 8.603 werknemers van drie bedrijven, werden uiteindelijk 151 werknemers geïdentificeerd als zijnde 'at risk' ofwel in de gevarenszone voor ziekmelding vanwege psychosociale gezondheidsklachten. Van hen werd de helft ( $N = 76$ ) at random toegewezen aan de groep met preventieve coaching en de andere helft ( $N = 75$ ) aan de controlegroep.

De preventieve coachingsgesprekken (zeven tot negen sessies) vonden plaats in de daaropvolgende zes maanden. De interventie werd uitgevoerd door acht coaches van een externe organisatie, met als leidraad een uitgeschreven coachingsprotocol dat na iedere bijeenkomst via een checklist werd getoetst. In de eerste twee bijeenkomsten werd de (werk)situatie van de coachee in kaart gebracht en werden de doelen van het coachingstraject in gezamenlijk overleg geformuleerd. Bij de tweede sessie en de

laatste sessie was de direct leidinggevende van de coachee aanwezig. In de tussentijdse vier tot zes sessies vond de op de coachee toegespitste, individuele coaching plaats.

De effectiviteit van de preventieve coaching bleek onder meer uit objectieve verzuimgegevens geregistreerd gedurende het jaar vanaf de aanvang van de interventie: een afname van 14 procent in verzuimduur in de interventiegroep ten opzichte van de controlegroep (15,6 versus 18,1 dagen). Daarbij rapporteerden de deelnemers uit de interventiegroep een significant verbeterde gezondheid, minder psychologische stress, minder burn-out, minder herstelbehoefte, minder depressieve en emotionele reactiepatronen en een toegenomen tevredenheid met het leven.

Op basis van het onderzoek van Duijts e.a. (2008) kunnen we dus concluderen dat coaching werkt, maar het onderzoek geeft geen antwoord op de vraag waardoor het heeft gewerkt. Om deze vraag naar de werkzame ingrediënten te beantwoorden zouden, naast uitkomsten als verzuim, stress en tevredenheid, ook procesvariabelen gemeten moeten worden.

Meer studies zijn verricht waarbij deelnemers niet willekeurig aan groepen werden toegewezen; dit wordt wel aangeduid als een quasi-experiment (o.a. Evers, Brouwers & Tomic, 2006; Smither e.a., 2003). Andere studies hebben helemaal geen controlegroep en bestuderen slechts een enkele groep die coaching krijgt. Door het ontbreken van een controlegroep kan de veronderstelde effectiviteit van de coachingsinterventie niet worden vastgesteld. Immers, als er door coachees vooruitgang wordt geboekt, moeten we kunnen vaststellen dat dezelfde groei niet heeft plaatsgevonden bij mensen in soortgelijke omstandigheden die geen coaching hebben gekregen.

Dit betekent overigens niet dat studies zonder controlegroep geen waarde hebben. Als in een interventiegroep vooruitgang is geboekt op de vaardigheden waarop de coaching was gericht, maar niet op vaardigheden waarop de coaching niet was gericht (maar die eveneens voor- en achteraf zijn gemeten), dan is



het aannemelijk dat de coaching effect heeft gehad (o.a. Peterson, 1993).

In een overzichtartikel concludeert Grant (2013) dat het patroon in de diverse studies, onafhankelijk van het onderzoeksontwerp, suggereert dat coaching veelal tot positieve resultaten leidt (zie De Haan & Duckworth, 2012; Ely e.a., 2010; Passmore & Fillery-Travis, 2011; Theeboom e.a., 2014). Het meest overtuigend zijn de slechts veertien studies (prijldatum januari 2011) die een 'randomized controlled design' hanteerden, zoals het besproken preventieve coachingsonderzoek van Duijts e.a. (2008; zie ook o.a. Grant, Curtaïne & Burton, 2009; Spence, Cavanagh & Grant, 2008). Op basis van deze studies concludeerde Grant (2013) dat coaching een positief effect heeft op uitkomsten als doelrealisatie, veerkracht en welbevinden. De resultaten van quasi-experimenteel onderzoek en studies zonder controlegroep laten eenzelfde patroon zien, maar zijn vanwege de suboptimale methodologie minder overtuigend.

Hetzelfde geldt voor zogenoemde  $N = 1$ -studies. Bij zulk onderzoek (tijdreeksanalyse) wordt het gedrag van een enkele persoon longitudinaal in kaart gebracht tijdens interventie- en non-interventieperioden. Vaak worden bij  $N = 1$ -studies meerdere deelnemers gevolgd, al ligt de nadruk altijd op gedragsverandering bij individuen (zoals een coachee of supervisant). Gedurende een langere periode beantwoordt de deelnemer periodiek een aantal vragen, waardoor veranderingen in affect, cognitie en gedrag zichtbaar worden. Het is mogelijk om mensen uit de omgeving van de deelnemer bij het onderzoek te betrekken, zoals de supervisor of coach, de leidinggevende, cliënten of collega's van de supervisant/coachee (zie Duijts e.a., 2008).

Het grote voordeel van de  $N = 1$ -methode is dat het proces goed in kaart kan worden gebracht en dat zowel de coach als de coachee direct kan leren van de resultaten en op basis daarvan kan bijsturen. Mede daarom zal dit soort studies veel coaches en supervisors aanspreken, omdat de gangbare opvatting is dat coaching maatwerk is (dat wil zeggen: een geïndivi-

dualiseerde, op verandering gerichte activiteit, afgestemd op de coachee's unieke doelen, persoonlijkheid, ontwikkelingsfase en situatie).

In een van de betere  $N = 1$ -studies onderzochten Libri en Kemp (2006) een interventie (gebaseerd op Grant, 2002) die onder meer was gericht op het formuleren van zogenaamde SMART-doelen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden), voorlichting over veranderingsprocessen en mogelijk implicaties (zoals onzekerheid en omgaan met tegenslag) en het leren en verbeteren van stressmanagementtechnieken. Sterke punten van deze studie zijn het gebruik van betrouwbare en wetenschappelijk gevalideerde meetinstrumenten - dat zou vanzelfsprekend moeten zijn, maar is het helaas niet - en het onderzoeksontwerp. Namelijk, om enig inzicht te krijgen in oorzaak-gevolgrelaties, werd de interventie voor enige tijd teruggedraaid en daarna weer opgepakt. Met andere woorden: Libri en Kemp (2006) hanteerden een A (gangbare werkwijze) - B (Interventie) - A (terug naar gangbare werkwijze) - B (herinvoeren Interventie) onderzoeksontwerp. Elke fase duurde drie weken, met één meting per week (dus twaalf metingen) en er vonden twee nametingen plaats na een half jaar en anderhalf jaar.

De resultaten suggereren dat op cognities en gedrag gerichte coaching effectief was bij een dertigjarige verkoper van financiële producten. De figuren die Libri en Kemp (2006) presenteren laten een positieve trend zien over de veertien metingen, met stabilisatie in de tweede A-episode ('terug naar de gangbare werkwijze'). Ook op de langere termijn (na anderhalf jaar) waren effecten zichtbaar in termen van verkoopcijfers, zelfeffectiviteit en zelfvertrouwen, maar dit werd niet formeel getoetst.

**WERKZAME INGREDIËNTEN** Hoewel de beschikbare onderzoeksgegevens wijzen op positieve effecten van coaching (De Haan & Duckworth, 2012; Ely e.a., 2010; Grant, 2013; Passmore & Fillery-Travis, 2011; Theeboom e.a., 2014), moeten we - gezien de suboptimale kwaliteit van veel onderzoek op dit gebied -



voorzichtig zijn met het trekken van conclusies. Hiermee moeten we nog voorzichtiger zijn, wanneer het de mogelijk werkzame ingrediënten van supervisie en coaching betreft (Ianiro, Schermuly & Kauffield, 2013). Ten eerste is er weinig theorievorming en onderzoek naar onderliggende processen (Gabriel, Moran & Brodie Gregory, 2014) en ten tweede laat de kwaliteit van het beschikbare onderzoek (nog meer) te wensen over (zoals beschrijvend van aard, kleine aantallen, niet-gestandaardiseerde meetinstrumenten, retrospectief of geen controlegroep). We weten dus eigenlijk nog heel weinig van bij wie, wanneer en onder welke omstandigheden coaching beter of minder goed werkt; noch weten we veel over waarom het bij de een goed werkt, maar niet, minder goed of zelfs averechts bij de ander.

Wat betreft deze laatste (waarom)vraag is wel de trend zichtbaar dat een goede relatie tussen coach en coachee van belang is voor de effectiviteit van coaching (Bluckert, 2005; De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013; O'Broin & Palmer, 2010), vooral wanneer ook de klinische literatuur erbij wordt betrokken (De Haan & Duckworth, 2012; McKenna & Davis, 2009). Uit meta-analyses blijkt namelijk dat de verschillende therapeutische methoden en technieken nauwelijks van belang zijn voor de effectiviteit. Belangrijker in dit opzicht zijn factoren als een goede sfeer, een prettige affectieve band, vertrouwen en empathie, en overeenstemming over doelen (o.a. Norcross, 2011; O'Broin & Palmer, 2010; Wampold, 2001).

Hierbij moet uiteraard worden opgemerkt dat er belangrijke verschillen zijn tussen coaching en therapie, waardoor de coach-coacheerelatie mogelijk anders werkt dan de therapeut-cliëntrelatie (Segers & Vloeberghs, 2009). Zo zijn coachees gemiddeld genomen emotioneel stabiel en dan klinische cliënten en gelijkwaardiger aan de coach dan de cliënt aan de therapeut (wat betreft zelfvertrouwen en demografische variabelen als opleidingsniveau; o.a. Ianiro e.a., 2013). Het onderzoek van Ianiro e.a. (2013) is een goed voorbeeld van een onderzoek dat het belang van de

coach-coacheerelatie aantoont voor de effectiviteit van coaching. Zij observeerden en analyseerden daadwerkelijke (verbale en non-verbale) interacties tussen coach en coachee gedurende de eerste sessie van één tot twee uur. Meer specifiek beoordeelden zij tijdens deze eerste sessie het verbale en non-verbale gedrag van de participanten op twee dimensies: affiliatie (vriendelijk versus vijandig) en assertiviteit (dominant versus submissief). Vervolgens stelden zij een totaalscore samen voor iedere participant op beide dimensies, en berekenden zij een gelijkheidsmaat ('similarity') tussen coach en coachee op beide dimensies. Aan het eind van het coachingstraject, na vijf sessies van één tot twee uur, drie tot vier maanden later, vroegen zij de coachees om hun oordelen te geven wat betreft de kwaliteit van de coach-coacheerelatie, en de mate waarin zij drie persoonlijke doelen (vastgesteld tijdens de eerste sessie) hadden gerealiseerd.

Het belangrijkste resultaat was dat verbale en non-verbale gelijkheid in termen van affiliatie en assertiviteit waren gerelateerd aan het oordeel van de coachee over zowel de kwaliteit van de coach-coacheerelatie als over de doelrealisatie. De opzet van het onderzoek maakt het aannemelijk dat de waargenomen gelijkheid (bijvoorbeeld wat betreft een goede relatie) hebben geleid tot doelrealisatie. Doelrealisatie kan vervolgens het positieve oordeel over de relatie verder versterken, wat weer gunstige(r) gevolgen kan hebben voor de effectiviteit van de coaching.

**DOELREALISATIE ALS KERNCRIERIUM** In het algemeen kan coaching worden omschreven als een proces waarbij de coach de coachee helpt met het ontwikkelen van diens capaciteiten en prestaties door: *a* gewenste uitkomsten te identificeren, *b* specifieke doelen te formuleren, *c* zelfeffectiviteit te versterken (en zodoende de motivatie te verhogen), *d* hulpbronnen aan te spreken en te nemen acties te specificeren, *e* te registreren en evalueren in hoeverre de doelen zijn gerealiseerd, en *f* plannen en acties zo nodig bij te stellen (Grant, 2013).



Echter, dit op optimale zelfregulering gerichte proces kan onder meer betrekking hebben op doelrealisatie op uiteenlopende inhoudsgebieden (zoals werkstress, organisatieverandering en leidinggeven) bij coachees van verschillende niveaus (zoals topbestuurders, leidinggevenden en uitvoerders) en bij coachees werkzaam in verschillende organisaties en sectoren. De succes- of effectiviteitscriteria lopen daarom in de meeste gevallen sterk uiteen en betreffen bijvoorbeeld interpersoonlijke vaardigheden, besluitvormingsvaardigheden, persoonlijke effectiviteit, stress- en time-management, leiderschap, omgaan met conflicten en veiligheidsgedrag.

Een gerelateerd probleem bij het vaststellen van de effectiviteit van coaching is dat er niet een enkele algemeen geaccepteerde definitie van coaching bestaat (Passmore, Peterson & Freire, 2013). Het debat gaat onder meer over de vraag of de uitkomsten voor de organisatie (bijvoorbeeld de werkgever van de coachee) in de definitie moeten worden meegenomen. De veelgebruikte definitie van Whitmore (1992, p. 10) beperkt zich tot de uitkomsten voor de coachee zelf: 'Coaching is unlocking people's potential to maximize their own performance (...)'.  
Andere meer complexe maar ook gangbare definities (o.a. Kilburg, 2000, p. 142) includeren tevens de uitkomsten voor de organisatie. Welke definitie men hanteert, is vanzelfsprekend bepalend voor het vaststellen van de succescriteria. Ofwel, wordt de effectiviteit bepaald op basis van uitsluitend de individuele uitkomsten voor de coachee of neemt men tevens de uitkomsten voor de organisatie mee?

De doelen en beoogde verandering (op individueel en/of organisatieniveau) kunnen voor iedere coachee dus anders zijn. Echter, in alle gevallen is doelrealisatie de kernuitkomst. Immers, coaching is een methodologie gericht op verandering en doelrealisatie (Grant, 2013; Yves, 2008). Om de effectiviteit van coaching te kunnen vaststellen, moeten we dus doelrealisatie onafhankelijk van doelinhoud kunnen meten. Dit kan door eerst te vragen naar de unieke, inhoudspecifieke doelen van iedere coachee. Daarbij moet worden

gevraagd naar haalbaarheid en moeilijkheidsgraad en naar de ingeschatte tijd die nodig is om het doel te realiseren. Immers, sommige doelen kunnen binnen enkele uren worden gerealiseerd, terwijl men veel meer tijd (dagen, maanden, jaren) nodig heeft voor het behalen van andere doelen. Aan het eind van het coachingstraject kan vervolgens per doel op een gestandaardiseerde wijze worden gevraagd naar de realisatie van het doel.

Daarnaast zijn algemene uitkomstmaten op individueel niveau van belang (zoals algemeen welbevinden), evenals belangrijke uitkomsten voor de organisatie (zoals de werkprestaties van de coachee). Wanneer de doelrealisatie van coachees, onafhankelijk van de aard en niveau van het doel, kunnen worden vergeleken, dan kan de effectiviteit van verschillende interventies en methodologieën op zinvolle wijze tegen elkaar worden afgezet.

Bij het vaststellen van de inhoud van de doelen is het, vanuit theoretisch oogpunt, zinvol om onderscheid te maken tussen deficiëntiegerichte doelen en talentgerichte doelen (zie ook figuur 1). Deficiëntiegerichte doelen zijn gericht op het versterken van competenties die noodzakelijk zijn voor goed functioneren, maar bij een coachee onvoldoende ontwikkeld zijn (Hiemstra & Van Yperen, in druk; Lingsma & Scholten, 2007). Talentgerichte doelen zijn daarentegen gericht op het verder ontwikkelen van talenten, persoonlijke kwaliteiten en sterke kanten.

Deficiëntiegerichte doelen zijn vaak de aanleiding om een coachtraject te starten. Echter, aanvullende talentgerichte doelen zouden kunnen worden gebruikt om de motivatie van de coachee te versterken. Immers, in vergelijking met deficiëntiegerichte doelen zijn talentgerichte doelen doorgaans intrinsieker van aard. Dat wil zeggen: de meeste mensen vinden het 'van binnenuit' leuker om de dingen te doen waar ze goed in zijn (Hiemstra & Van Yperen, in druk).

Het gecombineerd werken aan talentgerichte en deficiëntiegerichte doelen kan een positief effect hebben op de intrinsieke motivatie, het zelfvertrouwen

en de inzet, en zodoende de kans verhogen op doelrealisatie van met name deficiëntiegerichte doelen.

**AANDACHT VOOR HET PROCES** Intrinsieke motivatie, zelfvertrouwen en inzet zijn inderdaad procesvariabelen (of werkzame ingrediënten, mechanismen of mediators) die mogelijk kunnen verklaren waardoor doelen wel of niet worden gerealiseerd (zie Ryan, Lynch, Vansteenkiste & Deci, 2010).

Naast deze procesvariabelen zijn in procesmodellen ook zogenaamde moderators belangrijke ingrediënten. Dit zijn variabelen die een proces kunnen versterken of afzwakken. Zo verwachten we dat vooral de interactie tussen de doelen die een coachee nastreeft en de kwaliteit van de coach-coacheerrelatie van invloed is op de uitkomsten (via de mediators; zie figuur 1). Diverse studies suggereren namelijk dat de coach-coacheerrelatie de effectiviteit van coaching kan maken en breken (Grant e.a., 2010; Ianiro e.a., 2013; Norcross, 2011).

Daarbij zijn er aanwijzingen dat een meer oplossingsgerichte coachmethode in sommige gevallen effectiever is dan andere methoden (Grant & O'Connor, 2010; Ianiro e.a., 2013). In welke gevallen welke coachmethode effectief is, is wellicht mede afhankelijk van de afstemming ('fit') op de kenmerken van de coachee (o.a. Kristof-Brown & Billsberry, 2013). Een inzichtgerichte methode werkt mogelijk goed bij coachees met een sterke behoefte aan autonomie, terwijl een oplossingsgerichte methode beter zou kunnen werken bij coachees met een sterke behoefte aan structuur en zekerheid.

Toekomstig onderzoek zou derhalve moeten inzoomen op de coachmethode (probleemgericht, inzichtgericht, oplossingsgericht of persoonsgericht; De Haan & Burger, 2004), kenmerken van de coachee en de specifieke elementen van de coach-coacheerrelatie die uitkomsten het best kunnen verklaren (zoals gelijkwaardigheid, overeenkomsten in persoonlijkheid, vertrouwen of sfeer en overeenstemming over doelen; o.a. Grant e.a., 2010; De Haan e.a., 2013; Ianiro e.a., 2013; McKenna & Davis, 2009; Norcross, 2011; Wampold, 2001).

Een andere belangrijke moderator vanuit zowel theoretisch als praktisch oogpunt is de opvatting ('belief') van zowel coach als coachees ten aanzien van de veranderbaarheid van vaardigheden, attitudes, waarden, eigenschappen, enzovoort (zie figuur 1). Zo zijn er mensen die geloven dat leiderschap aangeboren is en daardoor niet of nauwelijks aangeleerd kan worden. Anderen geloven juist dat je via leiderschapstrainingen leiderschapsvaardigheden kunt aanleren en zodoende een effectievere leidinggeven kunt worden. Dweck (1986) duidt deze mensen aan als respectievelijk 'entity theorists' en 'incremental theorists', ofwel personen die niet geloven in veranderbaarheid, versus personen die geloven dat vaardigheden, attitudes, waarden, eigenschappen, enzovoort, wel degelijk veranderbaar zijn.

Dit kan overigens per dimensie verschillen. Zo kun je geloven dat je altijd verlegen zult blijven en gevoelig voor stress, maar dat je je mentale weerbaarheid kunt versterken en veel beter kunt worden als gitarist. Verondersteld kan worden dat deze opvattingen consequenties hebben voor de bereidheid om überhaupt te beginnen met coaching, en zo ja, voor de motivatie en inzet tijdens een coachingstraject.

Zoals weergegeven in het voorgestelde onderzoeksmodel (zie figuur 1) kan worden verwacht dat, in vergelijking met coachees die uitsluitend deficiëntiegerichte doelen nastreven, coachees die (ook) talentgerichte doelen nastreven meer intrinsiek gemotiveerd zijn, meer inzet vertonen en meer zelfvertrouwen hebben. Daardoor vergroten zij hun kansen op het behalen van de gewenste uitkomsten. Daarbij wordt verwacht dat een goede coach-coacheerrelatie, de coachmethode en de afstemming daarvan op de kenmerken van de coachee, en een geloof in de veranderbaarheid van de kernvariabelen, een faciliterende werking hebben op het effect van doelen op doelrealisatie en andere gewenste uitkomsten.

**TOETSING VAN HET MODEL** Zoals elk wetenschappelijk onderzoeksmodel is ook dat van ons een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid, met uitsluit-

tend een aantal kernvariabelen. Een onderzoeksmodel moet worden gezien als een uitgangspunt en raamwerk dat richting geeft aan toekomstig onderzoek, waarbij idealiter voor de toetsing elkaar aanvullende methodologieën worden gebruikt. Gezien de suboptimale methodologie van veel voorafgaand onderzoek (voor een overzicht zie Grant, 2013; Theeboom e.a., 2014), gaat de voorkeur uit naar interventiestudies met een 'randomized controlled design' (o.a. Duijts e.a., 2008). Voordelen daarvan zijn dat coachmethoden en -stijlen tegen elkaar (en tegen een controlegroep) kunnen worden afgezet, en dat causale relaties kunnen worden vastgesteld, inclusief de onderliggende processen (zie bijvoorbeeld de mediators in figuur 1). Deze procesvariabelen moeten vanzelfsprekend wel gemeten worden (met wetenschappelijk gevalideerde meetinstrumenten), wat tot op heden bij interventieonderzoek naar supervisie en coaching nauwelijks is gedaan.

Uitgangspunt van ons onderzoeksmodel is dat doelen in interactie met de moderators, via de mediators (of procesvariabelen), de uitkomsten bepalen, wat vanzelfsprekend niet uitsluit dat de causaliteit ook andersom kan zijn. Ervan uitgaande dat de relaties tussen de variabelen mogelijk circulair van aard zijn, kan in een volgende studie worden onderzocht of een interventie gericht op het verhogen van het zelfvertrouwen van de coachee, effect heeft op het formuleren van talent- en deficiëntiegerichte doelen. Daardoor ontstaat niet alleen meer inzicht in onderliggende (causale) processen (bij wie, wanneer, onder welke omstandigheden, waarom?), maar kunnen de uitkomsten ook marktpartijen overtuigen van de effectiviteit van een bepaalde interventie, methodiek of coachmethode. Het kan bijvoorbeeld zorgverzekeraars ervan overtuigen om coaching en supervisie te vergoeden.

Omdat coaching veelal een ideosyncratisch karakter heeft en circulair van aard is, is het belangrijk om aanvullend onderzoek te doen via methoden die daar recht aan doen. Zo kunnen belangrijke inzichten wor-

den verkregen in (cyclische) processen en effecten via kwalitatief (survey)onderzoek en vooral via de eerder besproken  $N = 1$  of casestudy's met veel herhaalde metingen. Idealiter beantwoordt een coachee in  $N = 1$ -onderzoek tijdens interventie- en non-interventieperioden meermalen per dag een aantal vragen ( $< 10$ ) die de procesvariabelen en criteria representeren. Zodoende kan de ontwikkeling in kaart worden gebracht, als functie van de interventie. Met behulp van hedendaagse technologische hulpmiddelen (zoals apps voor smartphones en tablets) zijn  $N = 1$ -studies gemakkelijker uit te voeren en minder belastend voor de deelnemer.

Uiteindelijk doel van deze onderzoeksinspanningen is een rijk en duurzaam kennisbestand, dat een wetenschappelijk en empirisch onderbouwd ('evidence-based') antwoord geeft op de vraag welk type coaching effectief is, bij wie, wanneer en waarom; dit zou uiteindelijk moeten leiden tot een (nog) betere begeleiding en advisering van coachees. Het meest aantrekkelijke, aansprekende en spannende onderzoek is onderzoek waarbij als het ware wordt gewed dat een bepaald type coaching (bijvoorbeeld een oplossingsgerichte stijl) beter werkt dan een ander type coaching (bijvoorbeeld een persoonsgerichte stijl) of geen coaching, waarbij belangrijke randvoorwaarden en uitkomsten vooraf worden gespecificeerd en geacordeerd door alle betrokkenen.

Onze inzet is dat deze wijze van werken het vak van supervisor en coach zal voeden en verrijken, door alle betrokkenen kritisch te houden op waar zij mee bezig zijn, hen te enthousiasmeren om de juiste vragen te stellen en daarmee aan de slag te gaan, hen aan te moedigen om verder kijken dan de tevreden supervisor of coachee en de effectiviteit supervisie en coaching te vergroten. We hopen dan ook dat dit artikel partijen en organisaties enthousiasmeert om als partner, sponsor of participant mee te werken aan ons onderzoeksprogramma naar de effectiviteit van supervisie en coaching.



## LITERATUUR

- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching. The coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37, 336-340.
- Burger, Y. & Haan, E. de (2004). *Coachen met collega's. Praktijkboek individuele consultatie*. Assen: Van Gorcum.
- Duijts, S.F.A., Kant, I., Brandt, P.A. van den & Swaen, G.M.H. (2008). Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: results of a randomized controlled trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 765-776.
- Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Ely, K., Boyce, L.A., Nelson, J.K., Zaccaro, S.J., Hernez-Broome, G. & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: a review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21, 585-599.
- Evers, W.J.G., Brouwers, A. & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practiced and Research*, 58, 174-182.
- Gabriel, A.S., Moran, C.M. & Brodie Gregory, J. (2014). How can humanistic coaching affect employee well-being and performance? An application of self-determination theory. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7, 56-73.
- Grant, A.M. (2002). Towards a psychology of coaching: the impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 63, 6094.
- Grant, A.M. (2013). The efficacy of coaching. In J. Passmore, D.B. Peterson & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 15-39). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Grant, A.M. & O'Connor, S.A. (2010). The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions. A pilot study with implications for practice. *Industrial and Commercial Training*, 42, 102-111.
- Grant, A.M., Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being. A randomized controlled study. *Journal of Positive Psychology*, 4, 396-407.
- Grant, A.M., Passmore, J., Cavanagh, M.J. & Parker, H. (2010). The state of play in coaching today. A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125-167.
- Greif, S. (2013). Conducting organizational-based evaluations of coaching and mentoring programs. In J. Passmore, D.B. Peterson & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 445-470). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Haan, E. de & Duckworth, A. (2012). Signaling a new trend in executive coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8, 6-19.
- Haan, E. de, Duckworth, A., Birch, D. & Jones, C.J. (2013). Executive coaching outcome research. The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65, 40-57.
- Hiemstra, D. & Yperen, N.W. van (in druk). The effects of strength-based versus deficit-based learning on students' effort intentions. *Motivation and Emotion*.
- Ianiro, P.M., Schermuly, C.C. & Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal dominance and affiliation matter: an interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6, 25-46.
- Kilburg, R.R. (2000). *Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kristof-Brown, A.L. & Billsberry, J. (2013). *Organizational fit: key issues and new directions*. Chichester, UK: Wiley.
- Libri, V. & Kemp, T. (2006). Assessing the efficacy of a cognitive behavioural executive coaching programme. *International Coaching Psychology Review*, 1, 9-18.
- Lingsma, M. & Scholten, M. (2007). *Coaching op competentie-ontwikkeling*. Soest: Nelissen.
- McKenna, D.D. & Davis, S.L. (2009). Hidden in plain sight. The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 244-260.
- Norcross, J.C. (2011). *Psychotherapy relationships that work*. New York: Oxford University Press.
- O'Broin, A. & Palmer, S. (2010). Exploring key aspects in the formation of coaching relationships: initial indicators from the perspective of the coachee and the coach. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3, 124-143.
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research, and Practice*, 4, 70-80.
- Passmore, J., Peterson, D.B. & Freire, T. (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Peterson, D.B. (1993). *Skill learning and behavior change in an individually tailored management coaching and training program*. Ongepubliceerde dissertatie. University of Minnesota, Minneapolis.
- Ryan, R.M., Lynch, M.F., Vansteenkiste, M. & Deci, E.L. (2010). Motivation and autonomy in counseling, psychotherapy and behavior chan-



- ge. A look at theory and practice. *Counseling Psychologist*, 39, 193-260.
- Segers, J. & Vloeberghs, D. (2009). Do theory and techniques in executive coaching matter more than in therapy? *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 280-283.
  - Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 26, 23-44.
  - Spence, G.B., Cavanagh, M.J. & Grant, A.M. (2008). The integration of mindfulness training and health coaching: an exploratory study. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1, 145-163.
  - Theeboom, T., Beersma, B. & Vianen, A.E.M. van (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, 9, 1-18.
  - Wampold, B.E. (2001). *The great psychotherapy debate: models, methods, and findings*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
  - Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*. Londen: Nicholas Bearley.
  - Yves, Y. (2008). What is 'coaching'? An exploration of conflicting paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6, 100-113.

# Het organiseren van spontaniteit

## REACTIE OP VAN YPEREN E.A.

Hendrik Jan **HOEKSTRA**

In hun uitgebreide artikel willen Van Yperen e.a. ons als veld informeren over de stand van zaken ten aanzien van de effectiviteit van supervisie en coaching. Hoe een koe het beste een haas kan vangen, lijkt zijn zoektocht te zijn. Zware kost voor mij als relatief nieuwe coördinator van het MentorProgramma Friesland, waarbij ik samen met een zeer ervaren coördinator optrekt in de dagelijkse werkzaamheden.

Maar ik snap de auteurs wel. Waarom werkt het? Wat werkt dan? Wat doe je dan? Wat moet je vooral niet doen? Wat heeft effect? Wat is het verschil tussen een coach en een mentor? Zulke vragen dwarselen, minder gestructureerd dan in dit artikel, ook door mijn hoofd. Het is alsof zij de afgelopen periode de vragen inluisterden die ik aldoor aan mijn ervaren collega stelde. Niet te beroerd om mij het programma te laten ervaren, verwees ze mij steevast naar onze mentoren en 'mentees',

en zo ontkwam ik niet aan de rol van 'onderzoeker'. Ik kan inmiddels aardig aangeven wie wij zijn en in de beschrijving van onze 'mechanismen' ontdekte ik meerdere links tussen de effectiviteit van een mentoringprogramma en de beschreven effecten van coaching.

### ***MentorProgramma Friesland***

Bij het MentorProgramma Friesland verzorgen wij een aanvullend programma op de reguliere begeleiding die door de docenten en coaches van (v)mbo- en hbo-scholen geboden wordt. Wij koppelen studenten (mentees) aan rolmodellen uit een vervolgstudie of het bedrijfsleven. Ons uitgangspunt hierbij is dat mentoring preventief wordt ingezet en niet als 'probleem-

---

*H.J. Hoekstra* is coördinator bij het Mentorprogramma Friesland te Leeuwarden. E-mail: [h.j.hoekstra@fcroc.nl](mailto:h.j.hoekstra@fcroc.nl)



oplosser' gebruikt kan worden. De idee is dat de jongere 'iets' zoekt en de mentor 'iets' te bieden heeft.

Wij zoeken met beide partijen naar de beste koppeling tussen vraag (ofwel het leerdoel van de student) en aanbod (de unieke levens- en werkervaring van de mentor). Na een kennismakingsgesprek maken mentee en mentor zelf afspraken over de frequentie en inhoud van de ontmoetingen. Wij organiseren deze spontaniteit dus.

### ***De mens centraal***

Naar eigen inzicht, behoefte en keuze, melden jongeren zich aan voor een mentorrelatie. Zo is mentoring een extra stimulans voor de deelnemers om hun opleidings-, beroeps- en levenswensen te realiseren. Vaak biedt de mentor een luisterend oor en een krachtig positief voorbeeld voor de jongere. Een mentor heeft de rol van vertrouwenspersoon, gids, coach, onderwijzer en vriend. De koppeling tussen jongeren en mentoren gebeurt op basis van authenticiteit en uniciteit van ieder mens.

Dat we deze activiteiten vanaf de start (in 1997) nog altijd als zelfstandig programma uitvoeren, moet iets zeggen over de behoefte die mentoring kennelijk vervult. Waarom groeit ons programma? Waarom blijven de mentees en mentoren zich aanmelden? En vooral: wat is de opbrengst voor de mentees in hun verdere loopbaan?

Vergelijkbare vragen stellen Van Yperen e.a. in hun artikel rondom coachingprogramma's. Niet alleen wij, maar ook onze stakeholders willen weten wat de effec-

ten en resultaten zijn voor coachees - in ons geval mentees - en voor de 'aanleverende' organisaties; voor ons de deelnemende scholen. Net als bij coaching, staat of valt het effect van de mentorrelatie door de interventies die in een goede relatie tussen de twee actoren plaatsvindt. De kwaliteit van de relatie bepaalt het effect van coaching en ook van mentoring. Daarbij spelen factoren als sfeer, band, vertrouwen een rol, aldus de auteurs.

### ***Onderzoek***

In 2012-2013 deed Menno Vos (Rijksuniversiteit Groningen) onderzoek bij het MentorProgramma Friesland, met als doel inzicht te geven in wat mentoring voor de jongeren oplevert op langere termijn, met name wat betreft hun competentieontwikkeling en arbeidsparticipatie. Als algehele conclusie stelt Vos vast dat mentoring hen substantieel vooruit heeft geholpen in hun professionele carrière. Door mentees te stimuleren op een hoger niveau verder te leren en hen te helpen oriënteren op de arbeidsmarkt, is dit resultaat bereikt (Vos, 2014).

Jongeren groeien in zelfinzicht en zelfvertrouwen, en leren hun kwaliteiten met de buitenwereld te communiceren. En mogelijk nog belangrijker: ze leren vraagstukken te delen met anderen. De mentorrelatie is voor hen een veilige context om te oefenen. Ze verruimen hun leefwereld en hun netwerk. Bovendien leren ze rolmodellen te zoeken in hun omgeving en deze te benaderen. Dit geldt niet alleen voor de eerste koppeling, maar ook in hun verdere (school)carrière.

re. Vos geeft aan dat een mentorrelatie effect heeft voor de mentee en dat dit effect op langere termijn zichtbaar is voor werkgevers.

Volgens Van Yperen e.a. hangt het eigen oordeel over de coachingsrelatie af van het gevoel van gelijkheid en het realiseren van eigen gestelde doelen. De auteurs stellen ook dat in het algemeen de stijl van de coach in ieder geval moet passen bij de coachee en diens behoeften. Dat is allemaal prachtig en herkenbaar, maar valt op voorhand meer te sturen op de 'ideale koppeling', door meer inzicht te krijgen in de meest effectieve stijl van een mentor? Wij zeggen dit te doen: het koppelen van mensen op basis van vraag en aanbod en op basis van de vraag achter de vraag. Het moet steeds weer klikken en bij elkaar passen - dat is wat we weten, dat is wat we doen. Onderzocht hebben we dat echter nog niet.

De vraag is dus op welke manier we het beste mensen bij elkaar kunnen brengen en aan elkaar kunnen koppelen. Hoe zorgen wij als mentorprogramma voor de grootst mogelijke effectiviteit van een relatie? Ofwel, in de woorden van Van Yperen e.a.: waarin is de interactie tussen de persoonlijke doelen en de kwaliteit van de relatie zo hoog mogelijk? Wij hebben daar beelden bij, die op jarenlange erva-

ring gestoeld zijn. Maar echt weten doen we het niet. Ook voor ons is datgene wat er gebeurt in een mentor-mentorelatie voor een groot deel een 'black box'.

### ***Uitnodiging aan de auteurs***

Wat ons betreft kunnen Van Yperen e.a. contact opnemen om die black box van de mentorrelatie in kaart te brengen. Zo kunnen zij, vanaf het begin van de mentorrelatie, beide actoren volgen, om er achter te komen 'hoe een koe een haas vangt'. Dat zou kunnen uitmonden in gedegen uitspraken; het onderzoek van Vos heeft die niet opgeleverd, vanwege het retrospectieve karakter. Het onderzoeksresultaat kan hopelijk mijn resterende vragen beantwoorden.

Dat mentoring helpt hoor en zie ik in elk geval dagelijks. Mooi dat Vos heeft weten aan te geven dat de effecten duurzaam doorwerken in de verdere loopbaan van onze mentees. Geweldig zou het zijn meer zicht te krijgen op het proces van de mentorrelatie, om van daaruit handvaten aangereikt te krijgen die de spontaniteit van de mentorkoppelingen (nog beter) helpen organiseren. Wij zijn slechts het programma; ons doel is en blijft het best haalbare resultaat voor onze mentees te helpen realiseren.



# *De toekomst van de begeleidingskunde*

## **ZEVEN VISIES**

Joris **BRENNINKMEIJER**

‘Voorspellen is moeilijk, zeker als het om de toekomst gaat’, zei een wijs man ooit. In dit artikel hebben we toch een ferme poging gedaan om in de toekomst te blikken. U treft maar liefst zeven voorspellingen aan over de toekomst van de begeleidingskunde, van de hand van even zoveel smaakmakers uit dit vakgebied.

We stelden de volgende vragen: welke ontwikkelingen in de samenleving zie je die de toekomst van de begeleidingskunde bepalen en waaraan de begeleidingskunde kan bijdragen? Welke ontwikkelingen binnen de begeleidingskunde zie je als interessant? Welke daarvan mogen nog best iets sterker, naar jouw inzicht? En, gelet op die ontwikkelingen in samenleving en het vak, waarin moet de begeleidingskundige zich als vakman ontwikkelen, om relevant te blijven?

Het was niet onze opzet te komen tot een eenduidig en helder beeld of enkele plausibele scenario's. Dat zou naar onze smaak

een eenvoud suggereren die niet strookt met de meervoudigheid en complexiteit van de werkelijkheid. Wel waren we op zoek naar kiemen van het nieuwe en de eventuele betekenis daarvan voor het vak en zijn beoefenaars.

Wie de zeven verhalen op die manier doorleest, zal vooral de diversiteit opvallen in de thema's die de auteurs aansnijden, de accenten die ze zetten en de kansen en mogelijkheden die ze zien. Er zijn beschouwingen over de onveranderlijkheid van het vak, de beperkte online-aanwezigheid van begeleiders, macht in organisaties en de opgave die dat stelt aan nieuwe begeleidingskundigen. Sommige auteurs zoomen in op de rol en houding van de onderzoekende begeleider, andere auteurs benadrukken het belang van oog voor de maatschappelijke rol.

Inderdaad: het voorspellen van de toekomst is moeilijk, maar tegelijk een hoogst boeiende onderneming.



**Erik de Haan**

‘Als je de toekomst wilt weten, bestudeer dan het verleden’, zei Confucius ooit. Toevallig had ik de afgelopen maanden een unieke gelegenheid om terug te gaan naar het verleden en te kijken hoe ons mooie vak er 25 jaar geleden ook alweer uitzag. Ik werd namelijk gevraagd om een ‘bestseller’ uit 1991 nieuw leven in te blazen: *Supervisie. Gids voor supervisanten* van Willemine Regouin. Dat handboek voor supervisanten heeft het tot een Duitse vertaling en een zevende herziene druk gebracht die nu al enige jaren uitverkocht is, is waardoor er een levendige handel in tweedehands exemplaren is ontstaan onder studenten sociaal werk, counseling, psychotherapie, theologie, enzovoort. De schrijfster is overleden, maar wij als professionals zijn het erover eens dat haar uitstekende werk moet voortleven. Vandaar dat er in maart bij Van Gorcum een (herziene) achtste druk gaat uitkomen, waaraan ik een bijdrage heb mogen leveren. Tot mijn verrassing was het boek al helemaal klaar voor de 21e eeuw. Alleen moest het woord ‘zittingen’ nu toch wel door ‘sessies’ vervangen worden, en diende een groot deel van de bronnen bijgesteld te worden, omdat die inmiddels uit druk waren. De enige substantiële wijzigingen die ik heb doorgevoerd, waren *a* een paragraaf over nieuwe informatiedragers en de mogelijkheid om begeleidingsgesprekken virtueel te doen, plus voor- en nadelen van de verschillende communicatieplatforms, en *b* een hoofdstukje gebaseerd op nieuw onderzoek, over de beleving van de supervisor en over hoe zeer supervisors worstelen met hun supervisoren en minder open zijn dan we soms al te gemakkelijk hebben verondersteld.

Als ik vanuit deze ervaring kijk naar relevante ontwikkelingen in de samenleving voor

het vak begeleidingskunde, die de begeleider noodzaken om zich verder te ontwikkelen, dan is mijn eerste antwoord: geen. Een goede ambachtelijke vooropleiding met veel vlieguren en supervisie-uren, een groeiende ervaring en senioriteit, zijn de beste garantie voor de toekomst, want (inter)menselijke en organisatiehulpvragen en -conflicten veranderen zo snel niet.

Als ik verder kijk naar mogelijk belangrijke ontwikkelingen, dan kan ik er drie vinden, min of meer in het verlengde van mijn wijzigingen in het genoemde boek. Ten eerste: de toenemende ‘virtualiteit’ van samenwerken krijgt ongetwijfeld grote consequenties voor begeleidingskundigen. Zij moeten leren meer per telefoon, Skype of Lync te werken (zelfs met groepen) en soms zullen ze ook niet aan e-coaching kunnen ontkomen.

Ten tweede legt het nieuwe onderzoek wat betreft uitkomsten en beleving van het proces (van counseling, therapie, coaching of supervisie) veel bloot over mogelijke actieve ingrediënten, over waarnaar cliënten op zoek zijn in helpende gesprekken en over hoe kwetsbaar en betekenisvol dergelijke gesprekken zijn. Naarmate de vruchten van dit onderzoek beter bekend worden, zullen we onze interventies daarop aanpassen.

En tot slot is er in mijn ogen een mogelijkheid dat de spanningen rondom leiderschap, de schaduwkant van (zogenaamd transformationeel) leidinggeven en de toenemende machtsongelijkheid in grotere organisaties om nieuwe begeleidingsvragen gaan vragen. Zie mijn boek *De schaduwkant van leidinggeven*, dat ik schreef met Anthony Kasozi (Van Gorcum, 2014).

*Prof. dr. E. de Haan* is hoogleraar organisatieontwikkeling en coaching bij de Vrije Universiteit te Amsterdam en directeur van het Centre for Coaching te Ashridge (GB). E-mail: erik.dehaan@ashridge.org.uk.

### *Ien van der Pol*

Welke ontwikkelingen in de samenleving zie ik die de toekomst van de begeleidingskunde bepalen en waaraan de begeleidingskunde kan bijdragen? Ten eerste: hardwerkende tweeverdieners, ouders die 's avonds moe thuiskomen en voortdurend mobiel bereikbaar zijn, steeds meer echtscheidingen, met als waarschijnlijk gevolg een nieuwe generatie kinderen die opgroeit met weinig aandacht, weinig tijd, weinig rust, weinig geduld, afgekochte liefde (cadeaus) en steeds meer diagnoses zoals ADHD, enzovoort.

Ten tweede: bij volwassenen een stijging van burn-out op steeds jongere leeftijd, door 24/7 mobiel bereikbaar zijn en alle verantwoordelijkheden, snelle projecten, korte deadlines, meer onrust ('druk, druk, druk'), slecht slapen, overgewicht, minder tijd om te recupereren, mantelzorg voor de ouders, meer scheidingen.

En ten slotte, in organisaties, politiek, wetenschap en zorg: eenzijdige aandacht aan de harde of rationele kant, met deadlines, meetbare resultaten, focus op feiten en cijfers, steeds meer moeizame verandering en aanpassing, meer bereiken in minder tijd met minder mensen, een onbalans in de organisatiedynamieken waardoor aandachtspunten als overleg, aandacht, gebruik maken van wijsheid van senioren, aandacht en tijd voor verlies en rouw in de knel komen. Managers raken overbelast, net als medewerkers. Managers verliezen zichzelf, hun integriteit en ethische waarden in hun streven naar steeds meer en betere resultaten. Er komt steeds meer behoefte aan verbinding met de 'zachte' kant, zonder de harde kant op te geven.

Wat betreft de vraag welke ontwikkelingen binnen de begeleidingskunde ik in-

teressant vind en welke daarvan nog best iets sterker mogen, het volgende. Gezien de voorgaande punten kan de begeleidingskunde haar handen vol krijgen aan mensen met een (dreigende) burn-out. Het begeleiden van steeds jongere mensen (jongeren en adolescenten) zie ik ook als belangrijke ontwikkeling, aangezien steeds meer mensen opgroeien met een gebrek aan aandacht. Kwaliteitsstempels (het accreditatie-wezen) ten slotte zijn een goede ontwikkeling. Studenten zoeken steeds meer een erkende opleiding. We moeten er echter voor waken dat de stramien en kaders niet te strak worden.

Hieruit vloeit voort dat de begeleidingskundige, om relevant te blijven, zich als vakman moet blijven ontwikkelen door:

- bij te blijven;
- te leren werken met jongeren en adolescenten;
- zich te specialiseren;
- zich te bekwalamen in de ontwikkelingspsychologie;
- zich te bekwalamen in systemische benaderingen (o.a. van Hellinger Stam en Ruppert);
- wetenschappelijk, empirisch, kwalitatief en zo mogelijk kwantitatief onderzoek te doen naar resultaten ofwel het wetenschappelijk fundament te verstevigen (ga ik doen via PhD-onderzoek);
- te streven naar een enkele beroepsvereniging voor de begeleidingskunde (een persoonlijke wens, ik ben de versnippering zat).

---

*I.G.M. van der Pol* is boardroom coach en oprichter/directeur van de Alba-academie te Veldhoven.  
E-mail: gmvdpol@gmail.com.

### ***Ard-Pieter de Man***

Het is een cliché dat alles continu verandert, maar daarom is het niet minder waar. De toekomst voor de begeleidingskunde ziet er volgens mij dan ook rooskleurig uit.

Belangrijk gaat worden hoe mensen ankerpunten en rust kunnen vinden in die continue verandering. Maar ook het weerbaar maken van mensen tegen onredelijke vragen lijkt me een belangrijke rol voor de begeleidingskunde. Bij Sioo komen we veel mensen tegen die met te grote veranderingen worden opgezadeld. Hoe ga je daarmee om? Wanneer zeg je nee? Hoe maak je mensen weerbaar tegen de stroom van veranderingen om hen heen?

De begeleidingskunde is mijns inziens steeds dichterbij de praktijk van alledag komen te staan. Dat is een interessante ontwikkeling die aansluit bij de vraag naar concrete resultaten die we steeds vaker horen. Tegelijkertijd roept dit ook de vraag op hoe ver je kunt gaan met het aandragen van praktische oplossingen.

De begeleidingskundige moet snel toegevoegde waarde bieden, maar niet op de stoel van de klant gaan zitten. De toegevoegde waarde zit immers ook in de afstand en reflectie die klanten helpt hun probleem te kaderen. De uitdaging voor de begeleidingskundige is om niet te worden meegezogen in de praktijk van alledag.

Opvallend vind ik dat de begeleidingskunde nog maar beperkt door de online-wereld is geraakt. Hoewel e-coaching bestaat en groeiende is, is het nog niet wijdverbreid. Het perfecte model om online met offline te combineren heb ik

ook nog niet gezien. Hier liggen zeker nog kansen voor verdere ontwikkelingen binnen de begeleidingskunde; er valt nog veel te ontdekken.

De eisen worden steeds hoger aan twee kanten: de begeleidingskundige kant en de businesskant. Aan de begeleidingskundige kant geldt dat het bedenken van steeds betere interventies, betere 'people skills' en het kunnen schakelen tussen het abstracte en het concrete nodig zijn.

Aan de businesskant verwacht ik dat er steeds meer specialisatie gaat plaatsvinden. Deze kan op een inhoudelijke problematiek zitten of bijvoorbeeld op sectorkennis. Begeleidingskunde als proces wordt steeds meer verknoot met de inhoudelijke vragen waar individuen mee zitten.

Het verbinden van individuen met de organisatie waarin zij werken, was altijd al een belangrijk thema. Onder invloed van allerlei ontwikkelingen in economie en maatschappij staat dit echter op een heel andere manier weer op de agenda.

Ik voorzie dus dat begeleidingskundigen er niet aan gaan ontkomen ook een visie te ontwikkelen op de sector waarin ze hun werk doen en die te verknopen met de coaching die ze aan individuen geven.

---

*Prof. dr. A.P. de Man* is rector van Sioo en hoogleraar managementstudies (in het bijzonder consulting, kennisnetwerken en innovatie) bij de Vrije Universiteit Amsterdam. E-mail: ardpieterdeman@sioo.nl.



### *Yvonne Burger*

In augustus 2014 bezocht ik de Academy of Management in Philadelphia. Samen met een collega schreef ik hierover een blog (zie [bit.ly/TVB02-blog](http://bit.ly/TVB02-blog)). Dit jaar was er onder meer een groot aantal sessies over topmanagementteams, 'boardroom dynamics' en 'corporate governance'. Kennelijk is er niet alleen in de praktijk, maar ook in de wetenschap steeds meer belangstelling voor wat er in bestuurskamers gebeurt. Een interessante ontwikkeling voor begeleidingskundigen, want er wordt nogal wat gevraagd van bestuurs- en directie-teams en ook van de individuen binnen deze teams. En hoe meer kennis er is die behulpzaam kan zijn aan de top van organisaties, des te beter zijn begeleidingskundigen in staat hier een ondersteunende rol in te vervullen. Denk aan kennis over bestuursstructuren, optimale teamsamenstelling, groepsdynamische processen en interventierepertoire dat kan worden ingezet als het spannend wordt.

Samenwerkingsvraagstukken kunnen een organisatie stuurloos maken; we hebben daar in de afgelopen jaren de nodige voorbeelden van gezien. Veel vertegenwoordigers van de nieuwe generatie bestuurders realiseren zich daarom hoe belangrijk regelmatige zelfreflectie en reflectie op de samenwerking is. Hiervoor schakelen zij steeds vaker externe (team)coaches in, die het vak al doende ontwikkelen. Executive coaching lijkt een waardevol middel om goed te blijven samenwerken, om zowel individuen als teams aan de top op een hoger niveau van ontwikkeling te brengen en om conflicten vroegtijdig aan te pakken. Zeker wanneer er sprake is van zich herhalende communicatie- en interactiepatronen in een directieteam. Bestuurders en directie-

leden krijgen niet meer zo vaak feedback op hun eigen functioneren en onderlinge samenwerking. En zelfs als ze erom vragen, is het niet zeker dat de mensen om hen heen zich veilig genoeg voelen om deze feedback te geven. Een blik van buiten is daarom een waardevolle aanvulling, mits een executive coach beschikt over voldoende lef, scherpte, nieuwe perspectieven en kennis over groepsprocessen.

Ervaren begeleidingskundigen kunnen verschillen stijlen en methodieken inzetten, afhankelijk van de vraag en de context, maar zetten vooral ook zichzelf in. De relatie tussen coach en cliënt is tenslotte van essentieel belang voor de effectiviteit van de coaching. Executive (team)coaches dienen van vele markten thuis zijn. Zij zullen theoretische kennis nodig hebben over het leven aan de top van organisaties. Kennis bijvoorbeeld op het gebied van sociale psychologie, corporate governance, psychodynamica en leiderschapstheorie. Executive coaches dienen daarnaast bekend te zijn met de bestaande coachingsmodellen en theorieën, en ze moeten een kritisch en weloverwogen gebruik kunnen maken van diverse coachingsstijlen en creatieve werkvormen. Ze zullen zich goed bewust moeten zijn van de ethiek en verantwoordelijkheid van de executive coach. En hun zelfkennis en zelfreflectie is misschien wel de belangrijkste voorwaarde voor effectieve coaching, om te voorkomen dat ze vastlopen in zuigende organisatiepatronen.

Wat betekent dit voor de toekomst van de

---

*Prof. dr. Y. Burger* is deeltijdhoogleraar aan de Vrije Universiteit te Amsterdam en programmaleider van de postgraduate opleiding executive coaching van dezelfde universiteit. Zij werkt daarnaast als executive coach en organisatieadviseur en is geassocieerd partner van Twynstra Gudde E-mail: [info@yvonneburger.nl](mailto:info@yvonneburger.nl).

begeleidingskunde? Wat mij betreft dat er steeds meer onderzoek wordt gedaan naar wat werkt in executive coaching en dat deze kennis wordt overgedragen aan professionals in de praktijk. Vanuit het Center voor Executive Coaching van de Vrije Universiteit leveren we hier graag een bijdrage aan.

### **Heidi Muijen**

We zijn getuigen van een ernstige toename van geweld in de wereld, polarisatie en fragmentatie, in- en uitsluiting van groepen. Dit dwingt de begeleidingskunde haar richtinggevende waarden en bestaansrecht te herijken. We leven in naam en sentiment in een Nederlandse, de facto in een mondiale samenleving. Nederland bestaat niet meer. Het geloof in 'de natie' is een façade waarachter in de coulissen van het politieke toneel machtige hedgefonds en economische kartels de koers bepalen. We zijn een overslaghaven voor (il)legale goederen en diensten, vluchtelingenstromen en zich verplaatsende expats, *Idols*-achtige succesformules, drugs en belastingontduiking, kunst en modeontwerpen.

Op de voorgrond van het politieke toneel zijn spreekrecht en bestaansrecht gekoppeld aan het lidmaatschap van een collectief. Zonder de juiste papieren ben je vogelvrij voor de terreur van protocollen en regels van (inter)nationale systemen. Juist deze collectieve identiteiten - het spreken en handelen in naam van een natie of organisatie, ras of etnische groepering, geloof of cultuur - gooien olie op het vuur van de brandhaarden in de wereld en ondermijnen onze verantwoordelijkheid als mens. Begeleidingskundigen staan voortdurend voor een keuze, in hun functie als docent, zorgprofessional, manager of adviseur: sociale en professionele waarden

offeren aan neoliberale goden of ethisch stelling nemen. Hoe kan de begeleidingskunde op tegen de steeds strengere straffen van de neoliberale goden die het werkvolk dwingen mee te blijven marcheren in de vaart der volkeren? Door achter het opgevoerde toneel van ogenschijnlijke onvermijdelijkheden het levenslot lief te hebben - 'amor fati', zoals de oude Grieken reeds wisten - en inzicht te krijgen in (on)voorzien effecten van menselijke beslissingen. Die kunst vraagt narrig scheel te zien (Muijen, 2014) en oog te krijgen voor de dubbelzinnigheid van voor- en achtergrond. Dat er meer is tussen de klei van de werkvloer en top-down economische beleidskeuzen op basis van statistieken, kunnen symbolen tonen, zoals het symbool van de diagonaal (Coenen, 2013). Metaforen en symbolen laten mensen anders kijken, ze wijzen hen op taboes en het niet-gezegde, op wat verzwegen of juist overschreeuwd wordt.

Het bestaansrecht van de begeleidingskunde bestaat niet als 'functie', maar als kritische stem van de hofnar. Ook 'de organisatie' is een relikwie uit het verleden; er bestaan alleen nog reorganisaties en tussenruimten. Daarom dienen begeleidingskundigen zich nomadisch en labyrintisch tussen organisaties, klanten en overheden te bewegen en proeftuinen voor wenselijke culturele en maatschappelijke spelregels te vormen. De toekomstige begeleidingskundige heeft een meervoudige professionele identiteit als stand-in cultureel opbouwwerker, creatief therapeut, veranderkundige,

---

*Dr. H.S.C.H. Muijen* is filosoof en eigenaar van filosofische praktijk Thymia te Weesp, en gastdocent en thesisbegeleider aan de opleiding begeleidingskunde in Rotterdam en Nijmegen. E-mail: [muijen@thymia.nl](mailto:muijen@thymia.nl).



enzovoort. Een kritische begeleidingskundige neemt nooit genoegen met alleen symptomen bestrijden, met pijn en lijden in organisaties wegmasseren. Dwarsheid en andere begeleidingskundige ondeugden kunnen het organisatiespel doen kantelen, door gestelde doelen en werkwijzen te bevrijden uit het juk van machtspolitiek en efficiency. In naam van medezeggenschap en plezier in samenwerken, schoonheid, lummelmomenten en andere waarden, schudden begeleidingskundigen de verstikkende deken van bedrijfsloyaliteit op, door met mensen van teams, afdelingen en organisaties kringen van bekommernis (Nussbaum, 2014, p. 174) te vormen.

### ***Rudy Vandamme***

De voornaamste ontwikkeling op middellange termijn die volgens mij de ontwikkeling van de begeleidingskunde gaat bepalen, is het groeiend verlangen en de noodzaak naar eigenaarschap en zelfsturend organiseren van het eigen leven, de eigen zorg, eigen onderwijs, eigen werk, enzovoort; dit samen met anderen binnen de leefwereld. Professionele begeleidingskundigen zullen zich gaan voegen naar de zelfsturing van de cliënt en niet omgekeerd (de cliënt die zich voegt naar de deskundigheid van de professional). De begeleidingskunde kan eraan bijdragen die trend positief te duiden, door zelfsturing te ondersteunen als een kans voor creatieve vreugde en zinvolle ontwikkeling. Interessant is het loslaten van 'problem solving', van caritatief paternalistisch helpend bezig zijn en van zichzelf buiten schot houden. Dit evolueert meer en meer in de richting van bewustzijnsverhogende vraagstelling en gelijkwaardige boeiende ontmoeting. Begeleidingskundigen mogen (nog) meer leren om subjectiviteit te integreren in de

ontmoeting. Gelijkenissen en verschillen tussen mensen zijn stimulansen voor ontwikkeling. Begeleidingskundigen mogen zich er meer van bewust zijn dat de aanmelding van hun cliënten socioculturele en maatschappelijke patronen weerspiegelt. Zoals Paulo Freire zegt: 'Leren, ten minste als het niet gebaseerd is op voederen, is altijd politiek.' Zo zou ik willen zeggen: het helpend gesprek is altijd politiek. Onbewust doen we mee met bepaalde patronen in onze maatschappij; bewust zouden we samen met onze cliënten cultureel creatief kunnen zijn. Om relevant te blijven, denk ik dat de begeleidingskunde moet kunnen laten zien hoe zij onderdeel is van een nieuw paradigma van werken, denken en samenzijn. Daarin zal ze haar bestaansredenen blijven zoeken. Dit betekent volgens mij ook dat begeleidingskunde moet kunnen laten zien hoe zij onderdeel is van het werk van huisartsen, advocaten, architecten, baliepersoneel, verkopers, leraren, leidinggevendenden, adviseurs, enzovoort. Begeleidingskunde is meer dan competenties; het is een visie op hoe we met elkaar omgaan in deze samenleving. Dat moet meer verkocht worden, de bestaansredenen van deze deskundigheid is niet duidelijk.

### ***Manon Ruijters***

Over het algemeen is er een toegenomen dynamiek in de samenleving en daarmee in organisaties. Die brengt ook een sterke toename van complexiteit met zich mee. Bijna niets is meer eenduidig; het gaat steeds meer om verschillende perspectieven van verschillende mensen. Een andere belangrijke ontwikkeling is die van de grote toeganke-

---

*Drs. R. Vandamme* is directeur van het Vandamme Instituut te Oostende. Website: [www.vandamme-instituut.com](http://www.vandamme-instituut.com). E-mail: [rudy@vandammeinstituut.com](mailto:rudy@vandammeinstituut.com).

lijkheid van kennis en informatie. Dat heeft gevolgen voor de relatie tussen professional en cliënt, klant of patiënt. Vroeger gaf je je over aan de deskundigheid van de ander: de arts, leraar of notaris had de waarheid in pacht. Nu is er geen waarheid meer. Het gaat nu bijvoorbeeld om hoe we de patiënt in zijn traject door het ziekenhuis meer en sneller kunnen laten leren - voor ons als begeleiders natuurlijk een machtig interessante vraag. Mensen weten meer, zijn zelfbewuster en mondiger. Je ziet die wijzigende verhoudingen ook in het feit dat professionals zich tegenwoordig veel meer moeten verdedigen en verantwoorden naar de samenleving. Professionals onderling werken voorts meer en meer over disciplines heen en moeten elkaars taal leren spreken. Al deze ontwikkelingen veranderen fundamenteel iets in onze manier van samenleven en samenwerken. De opgave voor de begeleidingskunde is om er een wezenlijke bijdrage aan te leveren. De systemische en psychodynamische kant wordt interessanter. Leren tussen mensen wordt explicieter; leren van en in relaties. Kennis hebben van wat er gebeurt tussen mensen (zoals basale concepten als overdracht en tegenoverdracht) nemen toe in waarde. De verhouding tussen begeleider en leerling verandert. Vroeger was de leerling afhankelijker en legde het meer in de handen van de docent. Ook in een organisatie zat meer afhankelijkheid. Nu denken mensen meer na over wat ze van iets vinden. We moeten ons veel meer bewust zijn van het onderscheid tussen soorten leren. Denkend aan de drie soorten kennis van Aristoteles (technische, pragmatische en praktische kennis), gaat er meer aandacht naar de praktische wijsheid. Dat vraagt een ander soort begeleidingsproces, dan een trainingsproces

waarin je je een vooraf gedefinieerd pakketje eigen moet maken. Interessanter worden zogenoemde transformatieve leerprocessen: hoe ga ik anders naar mijn vak kijken? Hoe verklaar ik wat er in de wereld gebeurt? Het gaat dan om goed kunnen beschouwen wat er is. Van perspectief wisselen, in de wetenschap dat er veel waarheden naast elkaar bestaan. Er zijn goed beschouwd al veel puzzelstukjes in dit vak. We mogen nog wel veel beter gaan snappen wat werkt in een bepaalde context. Wat is de goede vorm van leren op de juiste plek? Wanneer is welke vorm geëigend? En je tegelijkertijd overigens te realiseren dat er geen ideale vorm bestaat. De belangrijkste opgave is: word als begeleidingskundige meer een 'reflective practitioner'. Voor mij betekent dit dat begeleidingskundigen meer onderzoeker mogen worden, met alle verantwoordelijken van dien, zoals je bewust zijn van de keuzen die je maakt, het vakgebied benutten en er een bijdrage aan leveren, en intuïtie maar ook meer objectieve kennisbronnen inzetten. Alleen met intuïtie kom je er niet; in een wereld waarin sprake is van toenemende dynamiek, ga je dan kopje onder en word je niet meer serieus genomen. Maar zonder intuïtie verhardden we en verliezen we aan kwaliteit. Het gaat bij het kiezen, ontwerpen en doordelen van interventies meer en meer om het durven balanceren tussen de intuïtie en schoonheid enerzijds, en techniek en wetenschappelijk onderzoek anderzijds. In die onderzoekende houding en aanpak blijven we als begeleidingskundigen achter, terwijl we daar veel te halen en te brengen hebben.

---

*Dr. M.C.P. Ruijters* is adviseur bij Twijnstra Guddete Amersfoort en lector bij Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool. E-mail: mru@tg.nl.



# Leerprocessen organiseren in het sociale domein

## EEN AMSTERDAMS PRAKTIJKVOORBEELD

Henja TREUR

**INLEIDING** Gemeenten hebben meer dan ooit grote beleidsvrijheid en verantwoordelijkheid op de terreinen jeugd, werk en zorg en welzijn. De veronderstelling is dat op lokaal niveau hierdoor betere afstemming met andere relevante beleidsterreinen mogelijk wordt. Dat is nodig om effectievere en efficiëntere hulp te bieden en de participatie van burgers te bevorderen. Het betekent onder andere dat de gangbare praktijk waarbij burgers van verschillende organisaties gefragmenteerd hulp krijgen, wordt losgelaten.

Zo waren er bij complexe huishoudens soms situaties waarbij wel tientallen hulpen dienstverleners over elkaar heen buitelden. Er speelden dan verschillende problemen, zoals schuldenproblematiek, schoolverzuim en verslaving, strafbare feiten en sociaal isolement. Bij de schuldenproblematiek gingen dan schuldhulpverleners aan de slag; per gezinsslid soms een andere. Voor de problemen op school

waren een leerkracht en schoolmaatschappelijk werk betrokken. Voor justitie was er een contactpersoon bij de politie. Verslaving werd aangepakt door professionals in de ggz of verslavingszorg. En als de kostwinner van het gezin werkloos was, had die te maken met een klantmanager van een uitkeringsinstantie (Stam, 2013).

Dit leidde tot versnippering, terwijl men aan iedere afzonderlijke hulpverlener steeds weer zijn verhaal moest vertellen. Problemen bleven bestaan, ondanks het leger aan professionals dat klaarstond. Op een gegeven moment haakten mensen af en gingen de zorg mijden.

De toenmalige Amsterdamse wethouder Asscher liet op een gegeven moment het systeem in kaart brengen, door op een zaterdagochtend met meer dan twintig

---

*Dr. H. Treur* werkt als organisatieadviseur bij de gemeente Amsterdam. E-mail: [henjatreur@gmail.com](mailto:henjatreur@gmail.com).

hulp- en dienstverleners op een rijtje te zetten hoe die zich in de loop van de jaren met een ingewikkeld gezin hadden bemoeid. Duidelijk werd dat het echt anders moest (Stam, 2013). Juist in grote steden als Amsterdam kon die complexiteit uitgroeien tot een monster van Frankenstein.

### **Transitie**

De ingezette transitie betekent een veelheid aan veranderingen, innovaties en daarmee onzekerheden. Hindernissen en blokkades moeten worden overwonnen. Weten of veranderingen wel of niet goed werken moet worden gevolgd, om te kunnen bepalen of ze een plek dienen te krijgen in de nieuwe structuur. Leren en ontwikkelen is hierbij geen bijzaak; het creëren van krachtige leeromgevingen is juist van essentieel belang. In dit artikel gaat het dan ook over de onderliggende leer- en ontwikkelprocessen van zo'n grootscheepse verandering (die wel wordt aangeduid als 'van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving').

Specifiek ga ik daarbij in op mijn begeleidingskundige rol als trekker van de leerlijn van het programma 'Samen DOEN in de buurt'<sup>1</sup> en de vraagstukken en dilemma's die ik daarin ben tegengekomen. De invulling en de werking van de leerlijn van het programma Samen DOEN in de buurt illustreren hoe ik mijn rol als begeleidingskundige vorm en inhoud heb gegeven. Wat liep goed, wat kon beter en wat zouden we vanuit voortschrijdend inzicht nu anders hebben gedaan?

Uitgangspunt bij de invulling van mijn rol als begeleidingskundige is dat mijn rol regisserend, dienend en ondersteunend is aan de primaire werkers (professionals en teams), zodat hun kennis en kunde

maximaal ten goede komt aan het werk in de wijken. In dit artikel ga ik in op outreachend werken en de werkwijze en gehanteerde leervormen binnen 'Samen DOEN in de buurt'. Ik besluit met enkele conclusies.

**OUTREACHEND WERKEN** De inrichting en werkwijze van sociale buurtteams kenmerken zich door een integrale en buurtgerichte aanpak, met een focus op de eigen kracht van kwetsbare huishoudens. De uitvoering vindt plaats door multidisciplinaire teams. De teamleden zijn specialist in het team en generalist in het huishouden. Er wordt over de grenzen van de hulpverleningsinstanties heen gewerkt, vanuit de urgentie van de problemen. Deze teams en hun werkwijze passen binnen de decentralisaties op de terreinen jeugd, werk en zorg en welzijn, en sluiten aan bij het idee van de participatiesamenleving.

De veronderstelling hierbij is dat via dit type sociaal werk - outreachend werken - meer effect bereikt kan worden, voor mensen in precaire omstandigheden die kampen met complexe problemen. Zo kan de ondersteuning beginnen bij een jongen met schoolproblemen die aan obesitas lijdt. Vervolgens blijkt het gezin waar hij deel van uitmaakt schulden te hebben. Zijn moeder mijdt de zorg, is werkloos en komt overspannen over. Schuldsanering is opgestart in het gezin, er is opvang voor de jongen geregeld en men doet wat aan de overbelasting van de moeder. Voor het verlies van haar baan is ondersteuning vanuit de Dienst Werk en Inkomen geregeld. En er is een sporttraject voor het overgewicht van het kind ingezet. Het gaat dus om een brede blik, waarbij cliënten waar mogelijk zelf zaken in gang zet-

<sup>1</sup> Dit programma werd eind 2011 opgezet. Opdracht is het effectiever en efficiënter organiseren van de ondersteuning van de ondersteuning van risicogroepen bij wie een stapeling van bezuinigingen het meest zichtbaar is. Door de integrale aanpak preventief in te zetten, voordat problemen escaleren, dient een duurzaam effect bereikt te worden, met aanzienlijk minder middelen. Het programma wordt uit bestaande middelen gefinancierd.

<sup>2</sup> Eind 2014 werken er 26 'Samen DOEN in de buurt'-teams in de gemeente Amsterdam. De samenstelling ervan verschilt per stadsdeel. Dit vloeit voort uit de verschillende bevolkingssamenstelling per stadsdeel. Er is een kernteam (case-managers en ondersteuners) en een buitenring (adviesteam). De professionals uit de binnenring gaan met de huishoudens aan het werk. Ze zijn veelal gedetacheerd vanuit hulpverleningsinstanties die in dat stadsdeel actief zijn (zoals maatschappelijke dienstverlening, GGD, jeugdzorginstanties, MEE, daklozen- en verslaafdenopvang, Dienst Werk en Inkomen, en Streetcornerwerk).

<sup>3</sup> Asscher spreekt over een zelfgecreëerd monster van Frankenstein. Hierbij werken hulp- en dienstverleners los van elkaar aan een stukje van het geheel. Ingewikkelde huishoudens blijken niet geholpen te zijn met allerlei deeloplossingen. Het gaat vaak om veel prikkels die nieuwe crises veroorzaken en vaak generaties teruggaan. Een enkel probleem oppakken en oplossen blijkt dan weinig effectief (Stam, 2013).

ten, ondersteund door een professional. Vanuit begeleidingskundig perspectief is het duidelijk dat outreachende werkers professionele ruimte nodig hebben in een lerende omgeving en binnen een ontkokerde vorm van aansturing. De omslag in werken kan namelijk niet zomaar in één keer gemaakt worden, alsof je een schakelaar omzet. Deze omslag is het resultaat van een leerproces dat zich afspeelt op het niveau van de individuele professional, maar zeker ook op team- en organisatie-niveau. Het structureel samen reflecteren op en delen van successen en dilemma's, draagt bij aan het leerproces van het 'Samen DOEN'-buurtteam en aan de verdere ontwikkeling van het programma.

**WERKWIJZE** Een voorbeeld van outreachend werken binnen het sociale domein van de gemeente Amsterdam is het programma 'Samen DOEN in de buurt'.<sup>2</sup> Dit programma startte eind 2011 via een 'werkende-wegaanpak'. Met multidisciplinaire teams ging men, aan de hand van casussen van kwetsbare huishoudens, op praktische wijze aan de slag in de stad. De initiatiefase van het programma bestond dus niet uit plannen vanaf de tekentafel, ontwikkelen, langzamerhand starten, beslissen, evalueren en bijstellen. Het ging erom direct van start te gaan en al werkend te volgen hoe er van de vernieuwing geleerd en wat waar nodig bijgesteld kon worden. Het algemene gevoel was dat er geen tijd meer verloren mocht gaan.<sup>3</sup> Deze werkwijze werd zowel top-down (vanuit de politiek) als bottom-up (vanuit professionals en burgers) ingegeven, aangestuurd en ondersteund.

Veranderkundig betekende dit dat bij de start zowel ingezet werd op een machts-

strategie, als op een interactieve en ontwikkelingsgerichte benadering. Politiek gezien werd de wijziging van het stelsel er 'doorgedrukt'; macht is soms nodig om gewenst gedrag af te dwingen. Hierbij speelden belangen, conflicten en macht een duidelijke rol. Tevens werd ingezet op door betrokkenen gegenereerde verbetervoorstellen, vanuit de aanname dat verandering van binnenuit komt en mensen zelf iets aan problemen willen doen (Caluwe & Vermaak, 2001).

Een reden voor de werkende-wegaanpak was dat deze vernieuwing geen geplaveide weg kent, waarbij duidelijk is welke kennis op welke wijze waar precies nodig is. Zoals Joseph Kessels het formuleert: 'Kennis laat zich lopende het proces ontwikkelen en richting geven. Kennisontwikkeling vraagt daarmee om een nieuwsgierige en onderzoekende attitude van de kenniswerker' (Bakker e.a., 2011).

### ***Leer- en ontwikkelroute***

Een belangrijk uitgangspunt bij de ontwikkeling van de leerlijn was dat voor de 'Samen DOEN in de buurt' teams het uitsluitend aanbieden van opleidingen niet voldoende zou zijn, en dat leren en ontwikkelen meer zou vragen. Leerprocessen zijn zelden te ondersteunen met een enkele activiteit of vorm. Leren doe je vooral in je eigen werkpraktijk, door met elkaar te oefenen en te doen, door blijvend te herhalen en daarop te reflecteren.

Dit betekende dat er een open leerstrategie rond de werkende-wegaanpak is geformuleerd. Al doende kon deze bijgesteld worden. Deze open leerstrategie is met diverse partners tot stand gekomen en was voor een deel al in gang gezet, aangezien het programma reeds anderhalf

jaar liep op het moment dat ik als begeleidingskundige instroomde. De samenwerkingpartners bij de leerlijn waren onder anderen teamleiders en teamleden, het programmateam<sup>4</sup> en de directie, gedragswetenschappers, kennis- en trainingsinstituten en collega's van aanverwante programma's. Daarnaast kon ik via het afleggen van huisbezoeken aan de doelgroep bepaalde onderdelen van de leerlijn ook meer inkleuren.

Bij een aantal door teams gevolgde trainingen werkten actoren uit de doelgroep van het programma (ervaringsdeskundigen) mee. Dit betekende dat zowel programmabreed als voor het onderdeel leerlijn een veelheid en diversiteit aan partners mede invulling heeft gegeven aan de leer- en ontwikkelroute.

Om ervoor te zorgen dat nieuwe inzichten, bruikbare ervaringen en praktijksuccessen een structurele plek zouden krijgen in het programma en de leerlijn, en geleerd werd van dilemma's en belemmeringen, werd op programmaniveau de volgende leerroute geformuleerd:

- dilemma's, successen en belemmeringen worden zowel binnen de teams als met het programmateam gedeeld;
- uit deze inzichten worden lessen getrokken, zowel door het programmateam als door de uitvoerende teams;
- de resultaten hiervan worden, waar relevant, zowel op teamniveau als op programmateamniveau geïmplementeerd; daardoor kan de leerlijn ook op onderdelen worden doorontwikkeld.

### **Leerniveaus**

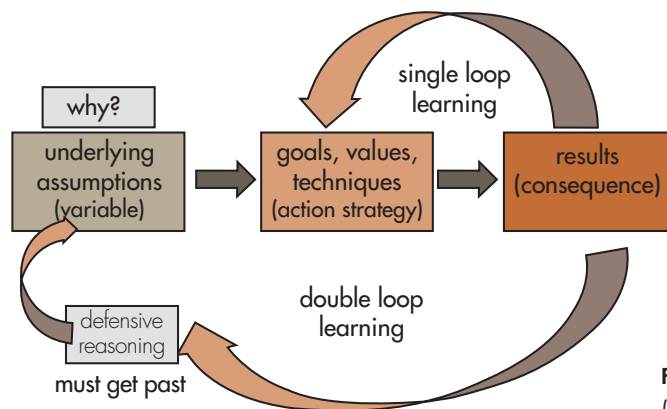
Om de praktijk succesvol te laten zijn, kreeg het leerproces op meerdere niveaus gestalte: dat van *a* de dagelijkse professi-

onele praktijk, *b* het gedrag en de werkwijze van de professional en relaties tussen professionals, en *c* de teams en het programmateam. Het onderscheid in deze niveaus sluit nauw aan op een onderscheidend leerproces dat gebruikt is: het 'single-loop' en 'double-loop' leren van Argyris en Schön. Kort gezegd gaat het bij single-loop leren om het opsporen en corrigeren van fouten (je hebt een lekke band, spoort het gaatje op en plakt de band). Als ook de normen zelf ter discussie staan, is er sprake van double-loop leren: de grenzen worden verlegd (je neemt bijvoorbeeld een andere route, zodat de kans op een lekke band kleiner wordt).

Voor het programma betekende het dat relevante meningen en ervaringen van medewerkers en andere partners werden meegewogen en meegenomen in het doorvoeren van nieuwe concepten, besluiten en werkwijzen. Er is met name gebruik gemaakt van double-loop leren als leerproces, van waaruit aantrekkelijke alternatieven voor de praktijk werden meegenomen. Double-loop leren (zie figuur 1) is onder te verdelen in lessen van de eerste, tweede en derde orde. Eerste-ordelessen gaan over het verbeteren van de bestaande toestand (zoals betere en snellere dienstverlening aan burgers). Tweede-ordelessen richten zich op het wijzigen van het kader, door andere principes te leren (bijvoorbeeld doorontwikkeling van de integrale aanpak van het outreachende werken, met één generalist, één huishouden en één plan van aanpak). Bij derde-ordelessen is er een totale wijziging van het perspectief; het gaat daarbij om reflecties op het eigen denken, handelen en leren en op de achterliggende assumpties die hieraan ten grondslag liggen (zoals gericht op verbe-

<sup>4</sup> Het programmateam van 'Samen DOEN in de buurt' is verantwoordelijk voor de voortgang en resultaten van het programma en legt hierover verantwoording af aan de verantwoordelijke wethouder. Het programmateam is samengesteld uit directie, management, staf en ondersteuning.





**Figuur 1** Double-loop leren (Agyris & Schön, 1978).

teren van het bureaucratisch netwerk rondom kwetsbare huishoudens).

Deze verschillende soorten lessen komen vaak niet vanzelf op gang. Hiervoor zijn in het programma van 'Samen DOEN in de buurt' verschillende leervormen opgezet.

### **Leervormen**

De inhoudelijke leerlijnmodules vormden een basisset aan kennis en vaardigheden voor de professionals in de teams. Thema's die aan bod kwamen, waren onder andere het krachtig maken van burgers, een uniforme werkwijze, het netwerk in kaart met behulp van een ecogram (visualisering van het netwerk), oplossingsgericht werken, het maken van een plan van aanpak en het stellen van doelen. De leerlijnmodules dienden in korte tijd opgezet en uitgerold te worden. Veel teams werkten al zo'n anderhalf jaar in de wijken en dienden via de leerlijn inhoudelijk ondersteund te worden bij het outreachende werken en (onder andere via de modules) te reflecteren op hun werk.

Samen met teamleiders en een kennisinstituut heb ik de contouren en de uitwerking van het moduleaanbod geformuleerd.

Het aanbod diende met het accent op 'training on the job' te worden opgezet en uitgevoerd. Van belang, in verband met het goed kunnen reflecteren op het werk, was dat ervaringsdeskundigen op onderdelen een rol vervulden in de modules. Mijn begeleidende rol bestond, naast het formuleren van de contouren van het programma, uit het voeren van de regie over de organisatie van het moduleaanbod, de inhoud en de uitvoering.

De snelheid waarin dit deel van de leerlijn moest worden opgezet, maakte dat het enige tijd kostte om vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Leerpunten waren bijvoorbeeld: zorg dat er bij de intakegesprekken van de teams zowel een teamleider als een teamlid aanwezig is. Trainers dienen tevens 'met hun voeten in de modder te hebben gestaan', anders zou het al snel 'ivoren toren'-werk worden. Uitgangspunt werd op een gegeven moment: laat de verschillende aanbieders van trainingen in gezamenlijkheid een integraal aanbod doen voor de teams. Net zoals huishoudens met betrekking tot hun problematieken integraal worden ondersteund, kunnen teams ook integraal getraind worden

(denk bijvoorbeeld aan een module waarin zowel 'outreaching werken', psychiatrische problematiek als obesitas aan bod komen). In dit aanbod diende het hoe, de praktijk, centraal te staan.

De nieuwe werkwijze vroeg een omslag in denken en handelen van de professionals. Het ging om oplossingsgericht werken, waarbij de reflex tot aanbod omgevormd zou worden tot een reflex tot loslaten. Daarnaast werd van de professional verwacht interdisciplinair samen te werken en kostenbewust zijn aan de dag te leggen. De teambegeleiding was erop gericht het proces van leren op deze punten extra te ondersteunen, zodat teamleden in staat zouden zijn om te werken volgens de uitgangspunten van 'Samen DOEN in de buurt'.

Doordat slechts een beperkt aantal teams van de teambegeleiding gebruik maakte, kwam dit niet uit de verf zoals verwacht en gewenst was. Vanuit het programmateam was de leervorm al bij de start van het programma ingezet; voor veel teams en teamleiders kwam deze 'uit de lucht vallen' en werd als opgelegd ervaren. De teams en teamleiders hadden vanaf de start meer betrokken kunnen worden bij het uitwerken van deze leervorm. Het gaat erom vanaf het begin te werken aan draagvlak en eigenaarschap.

Ook op dit onderdeel had ik een regierol. Samen met teamleiders en een gedragswetenschapper die voor teambegeleiding was ingezet, is op het bovenstaande uitgebreid gereflecteerd.

Teruggaande naar de gedachte achter het waarom van deze teambegeleiding (het doel achter het middel), onderschrijf ik dit nog steeds. Daarbij gaat het immers om het vormen en extra faciliteren van een team van professionals met verschillende

achtergronden, en dit te ondersteunen bij het leren met elkaar.

Niet alleen de teams moesten anders gaan werken, ook het programmateam waartoe ik behoorde diende in zijn aanpak en werkwijze een kanteling te maken. Ik organiseerde samen met een kennisinstituut een masterclass, waarbij de vraag centraal stond: hoe zijn we als programmateam bezig met het realiseren van de nieuwe waarden waarop de gehele transitie van het sociale domein berust? Hoe zetten we onze missie om in daden? Wat vinden we goed gaan en met welke dilemma's hebben we te maken?' Waarden die in deze masterclass de revue passeerden, waren *a* van apart en specialistisch naar samen en generalistisch werken, *b* van werken vanuit zekerheden durven werken vanuit onzekerheden, en *c* van verticale naar horizontale organisatie (als niemand 'de' oplossing weet, is het belangrijk om alle relevante actoren, elk met hun eigen expertise en belang, erbij te betrekken).

De masterclass werd door het programmateam als inspirerend en relevant ervaren. De intentie was, in verband met het kunnen internaliseren en implementeren van het gedachtegoed, dat er meerdere masterclasses zouden volgen. Echter, door de continue hectiek en dynamiek kwam dat er niet van.

Terugkijkend op hoe dit is gelopen, had de kans op continuering van dit proces in het programmateam meer kans gehad als er bijvoorbeeld een promovendus vanuit het kennisinstituut tijdens vergaderingen van het team had kunnen coachen op de genoemde waarden. 'Learning bij doing' is dan van begin af aan geborgd in de communicatie (en mogelijk in de besluitvorming).



Bij dit onderdeel kenmerkte mijn rol zich tot die van adviseur, inspirator en facilitator voor het programmteam en richting het kennisinstituut als samenwerkingspartner.

Vanuit Kafkafield-projecten werd geprobeerd de onnodige bureaucratie, waarmee de professionals te maken hadden, aan te pakken. De uniforme werkwijze voor de teams vertoonde in de praktijk bureaucratistische knelpunten. Een aantal van deze knelpunten werden in Kafkafield-projecten opgepakt, zoals samenwerkingsproblemen en problemen met voorzieningen in inkomen en woonproblemen. Samen met betrokkenen werd een analyse gemaakt van het probleem, vanuit verschillende perspectieven. Vervolgens werd gezamenlijk gezocht naar oplossingen. Deze oplossingen konden leiden tot een alternatieve werkwijze die in de uniforme werkwijze opgenomen werd (derde-ordelessen).

De ervaring leerde dat teams veelvuldig met dit soort vraagstukken geconfronteerd werden. Het goed met elkaar 'afpellen' van weerbarstige vraagstukken en zoeken naar oplossingen bleek veel tijd en doorzettingskracht te vragen.

Vanuit mijn begeleidingsrol adviseerde ik over in hoeverre vraagstukken voldoende grondig werden 'afgepeld', zodat duidelijk werd welke aspecten verbeterd konden worden. Gedurende de periode dat ik verbonden was aan het programma, zijn wat dat betreft eerste stappen gezet.

### ***Systematische terugkoppeling***

Uit de verschillende leervormen zijn lessen van zowel de eerste, de tweede en de derde orde getrokken. Dat kan allemaal in een enkel vraagstuk zitten. Eerste-ordelessen zijn vaak de 'quick wins' en behel-

zen een relatief kleine aanpassing van het werkproces. Denk bijvoorbeeld aan iemand telefonisch informeren, in plaats van een brief te sturen.

Tweede-ordelessen kunnen ook snel gerealiseerd worden, maar dat vergt meer moeite dan bij een eerste-ordeles. Stel dat een organisatie gewend is om alleen vanuit het eigen perspectief een intake te doen met een huishouden. Nu blijkt dat het beter is om er direct meerdere perspectieven bij te betrekken (bijvoorbeeld naast schuldenproblematiek en verslaving, ook het overgewicht van kinderen). Deze eerste- en tweede-ordelessen werden meegenomen in de uitvoering en waar mogelijk, doorgevoerd in de uniforme werkwijze van het programma en de leerlijn.

Een derde-ordeles kost, zoals gezegd, per definitie meer tijd om te realiseren. Er zijn vaak meer organisaties bij betrokken, die dienen te reflecteren op het eigen denken, handelen en leren en op de achterliggende assumpties die hieraan ten grondslag liggen. Een voorbeeld is een huishouden een investering laten doen voor het beginnen van een eigen bedrijf, voordat belastingsschulden afbetaald worden. Of het systeem wijzigen, zodat een huishouden niet eerst hoeft te betalen voor het in de schuldsanering kan. Derde-ordelessen speelde volop, al was het nog gebrekkig. In het programmteam bracht ik vanuit de leerlijn relevante lessen in, die in het werkproces van de professionals en eventueel breder een plek dienden te krijgen.

**CONCLUSIES** De werkende-wegaanpak van 'Samen DOEN in de buurt' maakt vanuit leren en ontwikkelen duidelijk dat we niet met één of twee vormen van leren kunnen volstaan. Een lerende organisatie bestaat



uit lerende individuen, groepen en systemen. Alle lerende processen bij elkaar bepalen het lerende vermogen van die organisatie en geven daarmee aan of een organisatie al dan niet effectief en efficiënt is. Er zitten heel veel stappen in het leren: expliciteren wat je al weet, dat uitwisselen en van elkaar leren, nieuwe kennis opdoen, de koppeling maken met de praktijk (want niet alle kennis past waarschijnlijk even goed). En met name zelf leiding kunnen geven aan je eigen leerproces. Uitgangspunt hierbij is: leg het primaat bij de praktijk en geef ruimte voor inductief leren en ontwikkelen.

Gekoppeld aan uitkomsten van een evaluatie van het programma (eind 2014) en de reeds ingezette leerroute en opgedane ervaringen, betekent dit dat nog explicieter zal worden ingezet op draagvlak, eigenaarschap en samen ontwikkelen, met andere woorden: leiderschap in leren. Het betekent dat de teams in de komende leer- en ontwikkelfase van het programma nog meer op de voorgrond komen te staan wat betreft leiding geven aan de leerinhoud en eigen leerprocessen.

Via werktafelsessies, waarbij alle deelnemers van het programma participeren komen - naast eigenaarschap van de inhoud - tevens vragen aan bod als: welke manieren van leren zijn nodig om goed te kunnen presteren? En hoe kan dit het beste vorm krijgen? Deze aanpak strookt ook met de focus op eigen kracht van de burgers in de wijk. Zowel burgers, professionals, teamleiders, managers en bestuurders zijn zelf aan zet, als het gaat om de vraag hoe je effectief leiding geeft aan de eigen ontwikkeling.

Vanuit begeleidingskundig perspectief past hierin bij uitstek de rol van facilitator,

ondersteuner en regisseur. Het gaat hierbij om principes als: sluit aan op wat men zelf weet en kan; dat is altijd meer dan je denkt. Het is altijd beter als men zelf een actieve rol speelt. Zodra er meer ruimte wordt geboden, ontdekt men gaandeweg meer vermogens. Vertrouw daarbij op het leerproces van mensen zelf.

Het betekent dat er veel werk aan de winkel is, en er via vallen en opstaan naar verbeteringen wordt toegewerkt. Leren en ontwikkelen zitten zowel in het hoofd als in de handen. Leren is zowel individueel als sociaal, en zowel cognitief als emotioneel. Het leidt tot iets goeds, tot een verbeterde toestand. Vanuit de werkendewegaanpak van het programma 'Samen DOEN in de buurt' wordt hieraan een stevige impuls te gegeven.

### *Eigen lessen*

Duidelijk is dat elke veranderaanpak sterke en minder sterke kanten heeft. Door de 'harde' en 'zachte' verandercombinatie in het programma 'Samen DOEN in de buurt' - elk met eigen uitgangspunten, een eigen aanpak en een eigen stijl - bleek dit lastig werken in de praktijk; ook voor de begeleidingskundige. De complexiteit van begeleiding wat betreft inhoud en vorm van het programma, bleek onder andere uit ervaringen van eerdere begeleidingskundigen die, vanuit hun rol als gedragswetenschapper, teams en teamleiders inhoudelijk hadden begeleid. Er ontstond rolverwarring. De vraag die speelde was in hoeverre je als supervisor en coach voor teams en teamleiders een onafhankelijke positie kunt innemen en veiligheid kunt creëren, naast een formele rol binnen het programmateam. Dit bleek in deze complexe politieke omgeving, met een en al onzekerheden, niet te werken.




Het betekende bij mijn start als begeleidingskundige dat voor het proces van leren en ontwikkelen van professionals het van belang bleek dat teams en teamleiders een beroep konden doen op professionele begeleiding, die los van het management kon ondersteunen bij de ontwikkeling van medewerkers. Mijn rol als begeleidingskundige bestond, gezien de dynamische context waarbinnen het programma zich bevond, vooral uit het organiseren van passende vormen van begeleiding en inhoud voor de teams en teamleiders. En dit vooral samen met de teams en teamleiders. Het ging in mijn rol met name om regisseren, ondersteunen, samenwerken en dienen. Deze rol kon ik goed oppakken, juist ook doordat ik op inhoudelijk vlak geen deskundige was.

Mijn eerste periode als begeleider van de leerlijn was er een met (veel) lastige momenten, die zowel professioneel als persoonlijk impact op mij hadden. Ik werkte in een organisatieomgeving met afspraken die werden herzien (weinig transparant), tussentijdse ontslagen en veranderingen die haaks stonden op de cultuur die we met elkaar aan het ontwikkelen waren. Voor mij als begeleidingskundige speelde, naast de vraag hoe je met elkaar vorm en inhoud geeft aan het organiseren van leren en ontwikkelen, vooral ook de manier waarop je in die processen aanwezig en betrokken bent in alles wat zich voordoet. Wat het laatste punt betreft, was het in de beginfase vooral volhouden en doorpakken, en je realiseren dat het weer anders wordt. Het kostte tijd om een vertrouwensrelatie met de teamleiders op te bouwen. Door echter van meet af aan nauw samen te werken (bottom-up en vraaggericht) lukte dit en ontstond er na verloop

van tijd een goede basis voor een effectieve en plezierige werkrelatie.

In de beginfase werkte ik met wisselende samenstellingen van teamleiders. Discussies werden hierdoor geregeld in het grotere gremium herhaald, waardoor besluitvoering en/of uitvoering op zich lieten wachten. Terugkijkend had ik dat anders moeten organiseren: bij de start werken met een klein vast team dat draagvlak heeft in het bredere gremium van teamleiders, maakt dat je effectiever en efficiënter kunt werken.

**TOT BESLUIT** Parallel aan het faciliteren van het programma heb ik, wat betreft leren en ontwikkelen, de leerlijn en de wijze waarop ik deze rol heb ingevuld, een interessant leerproces doorgemaakt. Bovendien is mijn leerproces versterkt door via dit artikel in reflecterende zin op mijn werk en rolinvulling terug te kijken. Mijn leerproces had vooral te maken met de verschillende rollen van waaruit ik gewerkt heb. Een belangrijke ervaring was dat meer vanuit de zijlijn interveniëren, goed bleek voor het uitrollen van de leerlijn, maar dat daardoor de inhoud voor mij iets te veel op de achtergrond bleef.

Begeleidingskundigen zouden drie rollen in zich moeten verenigen; de wetenschapper die analyseert, degene die gericht is op verbinding en verinnerlijking en de schelm die zelf beweging creëert. Met name deze laatste rol kwam niet helemaal uit de verf, ook door de context van het programma. Duidelijk is voor mij geworden dat ze alle drie onder mijn handlingsrepertoire dienen te vallen, om mijn rol als begeleidingskundige optimaal waar te kunnen maken; een interessante en mooie leerervaring. 

## LITERATUUR

- Amsterdamse Wmo-werkplaats (2014). *Samen DOEN in de buurt. Een praktijkanalyse van drie Samen DOEN-teams in Amsterdam*. Amsterdam: Kenniscentrum Maatschappij en Recht.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Bakker, I. & Voordt, T. van der (2011). Interview met Joseph Kessels. *Facility Management Magazine*, 55-59.
- Burger, Y., Caluwé, L. de & Jansen, P. (2010). *Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2001). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Kessels, J.W.M. & Poell, R. (red.) (2011). *Handboek human resource development. Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kruijer, A.J. & Pels, C. (2013). *De dag dat Peter de deur dichttimmerde. Waarom mensen die onze hulp het hardst nodig hebben niet geholpen worden*. Amsterdam: Van Gennep.
- Pellegrom, M. (2012). De begeleidingskundige als 'alleskunner'? *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 2, 40-43.
- Ronde, M.A. de, & Gronouwe, J. (2013). Stille in het handelingsrepertoire van de begeleidingskundige. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 3, 2-14.
- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Ruijters, M. & Simons, R.J. (2010). Leiderschap in leren. *M&O*, 64, 125-142.
- Stam, M. (2013). *Het belang van onzeker weten. Over de revisie van de verzorgingsstaat*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Treur, H. & Pels, C. (2013). *De visie op leren en ontwikkelen. De Samen DOEN in de buurt leerlijn*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Treur, H., & Visser, R. e.a. (2007). Keteninnovaties in branches (II). *Oppervlaktetechnieken*, 10, 38-39.



# Over horizontale experimenten en verticale moed

## REACTIE OP TREUR

Rombout VAN DEN NIEUWENHOF

Henja Treur geeft een mooi verslag van een complex traject in het sociale domein in Amsterdam. De redactie heeft mij gevraagd een reflectie te schrijven op de begeleidingskundige aanpak in dit veranderingsproces. Ik moet zeggen dat ik dat een leuke, maar ook wel lastige opgave vind. Er zijn zoveel manieren om begeleiding aan te pakken en het is zeer de vraag of er wel een juiste aanpak is.

Wat ik zal proberen in deze reflectie, is de implementatie van SamenDOEN op de eigen uitgangspunten te toetsen. Met andere woorden: is de aanpak consistent en congruent? Daarna zal ik nog drie criteria eraan toevoegen. Dat zijn de factoren tijd, systemische druk en leiderschap. Tevens zal ik aangeven wat mijn eigen ervaringen zijn in zulke veranderingsopgaven.

### ***In den beginne was het woord***

Treur begint met het schetsen van de context waarin de verandering plaatsvindt; al

snel wordt duidelijk dat het hier om een tamelijk complexe omgeving gaat. Er is sprake van meerdere spelers, zoals de 'multi-problem'-gezinnen aan wie men het initiatief wil geven om eigen regie te voeren, diverse hulpverleners die alle zo hun eigen werkwijze hebben en die in nieuw samengestelde multidisciplinaire teams en in cocreatie met de gezinnen een nieuwe manier van hulpverlening moeten gaan ontwikkelen, diverse partijen in de gemeente Amsterdam die op een of andere wijze bij de verandering betrokken zijn omdat de nieuwe wetgeving vanaf 1 januari 2015 geïmplementeerd moest zijn, afgevaardigden van kennis- en trainingsinstituten, enzovoort.

De situatie in Amsterdam - maar elders is het niet anders - was dat de hulpverlening

---

*Dr. R. van den Nieuwenhof* MBA is auteur, coach, begeleider, adviseur en docent verandermanager aan verschillende hogescholen. Websites: [www.zeno-organisatieontwikkeling.nl](http://www.zeno-organisatieontwikkeling.nl) en [www.verbindendveranderen.com](http://www.verbindendveranderen.com). E-mail: [rni@xs4all.nl](mailto:rni@xs4all.nl).

was uitgegroeid tot een ongecoördineerd, onsamenvattend monster van Frankenstein, zoals wethouder Lodewijk Asscher het destijds uitdrukte; iedereen deed maar wat en men was niet van andere initiatieven op de hoogte. Om van dit monster een ideologisch aantrekkelijk topmodel te maken, om van verzorgingsstaat te komen tot participatiesamenleving, is een flinke transformatie nodig: een omslag voor alle partijen in hun denken en doen. Daarbij is het van belang te komen tot een 'krachtige leeromgeving'. Dat is een eerste, belangrijk uitgangspunt voor dit traject. Individuen, teams en de organisatie dienen te leren. Het gaat om leren, leren, leren. Treur noemt haar rol hierin regisserend, dienend en ondersteunend aan de primaire werkers in de wijk.

Verder is een keuze gemaakt voor outreachend werken en daarmee voor een integrale en locale werkwijze en voor de benutting van de eigen kracht van gezinnen. Het tweede uitgangspunt, dat hieruit volgt, is dat outreachende professionals voldoende professionele ruimte nodig hebben en het meest optimaal werken binnen een ontkokerde vorm van aansturing. Samenvattend gaat het hier dus om een transformatief proces, een derde-ordeleerproces, dat het beste tot zijn recht komt in een vrije horizontale ruimte. In de nieuwe ontwikkelingsbenadering (New OD) wordt hierbij uitgegaan van een open, egalitaire, niet-wetende en onderzoekende houding (Bushe & Marshak, 2013). De benodigde kennis om het transformatieproces vorm te geven wordt van binnenuit door betrokkenen ontwikkeld, op basis van perceptuele kennis van concrete praktijken en niet (zozeer) op basis van theoretische leerstel-

lingen die vooraf zijn ingenomen. Onzeker weten is een open, gelijkwaardige en nieuwsgierige houding naar nieuwe, nog onbekende manieren om als professional in een nieuwe wereld of nieuwe werkelijkheid staan. Dicht tegen de praktijk.

Dit leerproces voltrekt zich als een emergent proces, dat zich niet van bovenaf laat sturen. 'Gras gaat niet harder groeien door eraan te trekken', is het gezegde. Het leerproces ontvouwt zich geleidelijk en schoksgewijs, door onvoorziene en onvoorspelbare kantelmomenten. Wel is het mogelijk condities voor deze momenten te creëren en kantelmomenten te benutten, bijvoorbeeld door nabij te zijn (Van den Nieuwenhof, 2013).

### ***Proeve van congruentie***

Als deze weergave van het proces enigszins klopt, kan ik nu een aantal knelpunten belichten die naar mijn mening in het programma zijn geslopen. Is het programma congruent en consistent? Met congruent bedoel ik dat je doet wat je zegt; met consistent dat de aanpak als geheel klopend is. Ik noem drie samenhangende verbeterpunten. Het eerste punt is dat wordt gekozen voor een combinatie van top-down- en bottom-up-benadering: een zandlopermodel. De combinatie als zodanig is niet per se problematisch. Integendeel, het is heel goed mogelijk een verandering vanuit beide krachtvelden vorm te geven. Treur vindt het bijvoorbeeld belangrijk dat trainers die het proces begeleiden ook zelf met de voeten in de modder hebben gestaan. Dat is een logische keuze, omdat je anders het gevaar loopt dat zij zich eerder wetend en niet zozeer onzeker wetend opstellen. Vaak willen trainers op

basis van hun voorkeursmodellen een specifieke aanpak voorschotelen.

Het knelpunt dat ik vermoed doet zich echter veel meer voor op het niveau van de opdrachtgever, het programmteam en de ambtelijke organisatie. Hebben opdrachtgever en programmteam zelf ook in de modder gestaan en diepe leerprocessen doorgemaakt? En heeft de top voldoende zorg gedragen voor een open, horizontale ruimte om te experimenteren en te leren? Treur noemt de situatie in Amsterdam een Kafka-field. Ik kende het woord niet, maar het spreekt in elk geval tot de verbeelding. In mijn ervaring kan een organisatie alleen diep leren als de hoogste echelons in het veranderproces participeren en vanuit directe interactie met weerbarstige concrete praktijken zich sterk maken voor het opruimen van knellende bureaucratische banden. Vanuit de top is leiderschap nodig: door afstand te nemen van haast, dwang en controle en zich met gezag te mengen in machtsgechillen.

Dat is niet gebeurd. Momenteel functioneert het SamenDOEN-team niet eens meer vanuit de eerste lijn, maar vanuit de tweede lijn. Bureaucratische logica en politieke belangen hebben het nabije werken met de dagelijkse praktijk van 'multi-problem'-gezinnen de nek omgedraaid, aldus Martin Stam, lector outreachend werken aan de HvA. 'Ik heb niks tegen bureaucratie', voegt hij eraan toe, 'dat kan erg nuttig zijn - maar als instrument om een emergent leerproces te begeleiden, is het volstrekt ongeschikt.'

In retrospectief kun je dus de vraag stellen of het gebrek aan samenwerking tussen professionals in het sociale domein, het monster van Frankenstein, wel een gebrek van professionals is geweest (zoals wordt

gesuggereerd), of dat het eerder een gevolg is geweest van een versplinterde bureaucratistische en machtspolitieke sturing. Hier herhaalt zich in elk geval de geschiedenis. Onder toenemende systemische druk is het outreachend werken en daarmee de verandering opzet van haar basale principes beroofd. Ambtelijke deelnemers zaten vast in een logica van beheersen en controle en deden alleen op afstand mee. Hun reflex is dat zij verandering zien als een lineaire proces en ze werken toe naar antwoorden binnen bekende kaders. Dan werkt de zandloper averechts. Tegen deze krachten zijn professionals in het veld niet opgewassen.

### ***Je moet het mee-maken***

Wat te doen? Bieden andere aanpakken hier soelaas? Derde-ordeveranderingen zijn altijd taai, gaan niet vanzelf, maar er zijn wel opties voor verbetering. Ik noem drie mogelijkheden. Ten eerste: het zandlopermodel is vooral gebaat bij leiderschap waarbij macht wordt ingezet om de horizontale ruimte open te houden. Zoals Asscher deed, die destijds met het veld aan de slag ging om samen met hen de problemen in kaart te brengen. Daar kan uiteraard nog veel meer over worden gezegd, maar dat laat dit bestek nu niet toe.

Verder dienen verantwoordelijke managers te participeren in het proces en hun dilemma's met andere deelnemers te delen. Deelnemers aan het programmteam zijn geen inkopers of (erger) consumenten van een verandering, maar coproducten. Dat is nu precies de regierol waarin gemeenten zich in het participatiemodel moeten gaan bekwamen. Cocreatie betekent niet dat je het proces maakt (in je eentje), of dat je het overlaat aan anderen, maar dat je het 'mee-maakt'. Cocreëren is

bovendien niet mentaal leren, maar ervaringsleren op basis van worstelingen met concrete persoonlijke en relationele dilemma's. Verandermodellen en tools kun je inkopen, maar hoe je omgaat met dilemma's en botsende logica's niet. Die wijsheid moet je zelf opdoen. 'Het wiel kan dus niet vaak genoeg worden uitgevonden', grapt adviseur Julien Haffkamp (2006). Als aan deze twee basale voorwaarden niet kan worden voldaan, moet je het project op afstand van de ambtelijke organisatie plaatsen, aan de rafelranden van de organisatie. Zo ontstaat rust en ruimte om te leren en kan geen schade worden aangericht.

De tweede mogelijkheid om complexe veranderingen succesvol te maken, handelt over de veranderkundige premissie over tijd en causaliteit. Causaliteit is samenhang in tijd. Tijd wordt door managers nog te vaak beleefd als lineaire tijd en klokkentijd. Er worden lineaire causale relaties verondersteld tussen interventies en vermeende effecten, die theoretisch wellicht plausibel zijn maar in de praktijk steevast onbewezen blijven. Er wordt druk opgevoerd, haast gemaakt, deadlines gesteld en snelle oplossingen verwacht. Er wordt relatief veel waarde gehecht aan het geloof in de maakbaarheid van complexe vraagstukken. De paradox is dat taaie veranderingen juist gebaat zijn bij vertragen en goed waarnemen van de subtiele complexiteit. Tijd is hier geen klokkentijd maar duur, of wat de oude Grieken 'kairos' noemden: aandacht voor rijpingstijd en voor timing. De keuze voor het goede moment.

De derde mogelijkheid voor verbetering ligt in het verlengde hiervan: vertraging in de voorbereidingsfase. Investeer in vertrouwen en samenwerken aan de voorkant door verschillen tussen de deelnemers goed door

te spreken. Voldoende tijd om onderliggende assumpties door te werken en te voorkomen dat eenzijdige claims op een gewenste uitkomst worden gelegd, om samen een uitnodigend toekomstbeeld te schetsen, om standvastigheid te ontwikkelen om de ruimte open te houden voor zelforganisatie en het onverwachte, en om het leerproces steeds opnieuw uit handen te houden van degenen die zich als betweterige buitenstaanders in het proces willen mengen. Alleen een hecht team kan omgaan met de vele gevaren en dilemma's onderweg. Goede voorbereiding is het halve werk.

Over de uitvoering kan dan tot slot nog worden gezegd dat naast traditionele interventies, meer gebruik kan worden gemaakt van veelbelovende nieuwe werkwijzen (New OD) om tot gemeenschappelijkheid te komen, zoals 'open space', 'future search', verbindend veranderen, de narratieve benadering, 'Theory U' of waardierend organiseren. En dan nog blijft het vaak een heel gedoe. Maar dat is inherent aan derde-ordeveranderingen. Dat veranderen we niet - ook dat leert ons de geschiedenis.



## LITERATUUR

- Bushe, G. & Marshak, R.J. (2013). *Revisioning organization development. Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice*. Internet: [www.gervasebushe.ca/revisioning.pdf](http://www.gervasebushe.ca/revisioning.pdf).
- Haffkamp, J. (2006). Vrijgeleiden als interventiemethode. In J. Boonstra & L. de Caluwé (red), *Interveniëren en veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Nieuwenhof, R. van den. (2013). *De taal van verandering* (2e dr.). Amsterdam: ZENO Organisatieontwikkeling.

# Stimuleren van collectieve leerprocessen

## MASTER ORGANISATIECOACHING HAAGSE HOGESCHOOL

Fer VAN DEN BOOMEN en Marijke SYBESMA

**INLEIDING** De opleiding tot organisatiecoach op het niveau van een professionele master is uniek in ons land, maar sluit inhoudelijk aan bij een vakgebied dat in de Verenigde Staten en in Scandinavië veel meer bekendheid geniet: dat van 'organizational development', met een duidelijke focus op organisatieleren. Organisatiecoaching in Nederland is een relatief nieuw beroep dat zich richt op het begeleiden van organisatieontwikkeling van binnenuit. Het gaat daarbij om het faciliteren van 'bottom-up'-leerprocessen binnen organisaties en het versterken van het leervermogen van organisaties zelf.

Organisatiecoaching is te zien als een volgende stap voor individuele en teamcoaches die hun professionele ontwikkeling uitbreiden in de richting van de context waarin hun klanten zich bevinden.

**TUSSENRUIMTE** In de praktijk begeven vele professionele begeleiders zich op dit ge-

bied. Het gaat om het tussengebied van enerzijds professionele ontwikkeling zoals die traditioneel vanuit human resource development (HRD) wordt vormgegeven (zoals opleiden, trainen en coachen) en anderzijds verandermanagement (strategie bepalen en deze 'top-down' implementeren, inclusief de daarvoor noodzakelijke gedragsverandering). Het probleem van HRD is dat individueel leren niet hoeft te leiden tot collectief leren; een hele laag binnen de organisatie 'op cursus' sturen leidt meestal wel tot persoonlijke ontwikkeling, maar niet automatisch tot een collectief leerproces. Het probleem van

---

*Drs. F. van den Boomen* is organisatiecoach, opleider en onderzoeker, onder meer bij de Master OrganisatieCoaching van de Haagse Hogeschool. E-mail: info@fervandenboomen.nl.

*Drs. M. Sybesma* is docent en onderzoeker bij de Master OrganisatieCoaching van de Haagse Hogeschool.

verandermanagement is dat er iets heel anders geleerd kan worden dan wat van boven beoogd werd, zoals hakken in het zand zetten, ja zeggen en nee doen, en leren bukken totdat de reorganisatie weer is overgewaaid.

Organisatiecoaches richten zich op het begeleiden van collectieve leerprocessen op het niveau van de organisatie als geheel. Dus niet alleen op leren in groepen, maar ook op het leren van de directie, tussen afdelingen en zelfs binnen de keten. Bij organisatiecoaching zit het hele systeem 'aan tafel', waarbij de systeemgrenzen diffuus zijn - en bovendien tijdens een traject nog kunnen verschuiven.

**UITDAGINGEN** De competenties die voor dit beginnende beroep ontwikkeld zijn, komen rechtstreeks voort uit de competentieprofielen voor individuele coaching en teamcoaching. Bij de coachopleidingen van de Haagse Hogeschool wordt van oudsher veel aandacht besteed aan de organisatiecontext waarbinnen individueel leren en teamleren gestalte krijgt. Wat in organisaties moet en mag, verschilt per context: de Jeugdzorg vraagt iets anders van medewerkers dan een bank. Als individuele coach kun je, na meerdere klanten vanuit een team, op een gegeven moment mogelijk beter overgaan op teamcoaching. Zo kun je vanuit teamcoaching ook betrokken raken bij de ontwikkeling van de organisatie (bijvoorbeeld bij de invoering van resultaatverantwoordelijke teams).

De organisatiecoach zet als het ware een volgende stap naar het grotere systeem: ook structuur, leiderschap en cultuur komen daarbij nadrukkelijk in beeld, maar bijvoorbeeld ook wat de meerwaarde van de organisatie is voor de klant. Tegelijkertijd

blijven de uitgangspunten van coaching overeind, bijvoorbeeld door een vraag te stellen als: hoe staat het hier eigenlijk met het eigenaarschap? Daarin kan een klassieke bureaucratie (waarvan er steeds minder overblijven) sterk verschillen van een meer diffuus samenwerkingsverband (waarvan er steeds meer ontstaan).

**UITBREIDEN BEKWAAMHEID** De twejarige master biedt de professional verschillende zienswijzen om manieren te herkennen waarop verschillende groepjes binnen de organisatie betekenis geven aan wat er in de organisatie gebeurt of zou moeten gebeuren (de verschillende 'communities' binnen een organisatie). Deelnemers aan de master leren om op een waarderende manier aan te sluiten bij die eigen betekenisgeving, door deze als uitgangspunt te nemen en niet te benaderen als iets dat 'anders' is of zelfs 'weg' moet. Mensen gaan immers in de regel niet naar hun werk om de boel eens lekker in het honderd te laten lopen.

Wat zijn de beweegredenen van mensen om te doen wat zij doen? Wat is de winst ervan? Wat is het (mogelijk vastzettend) patroon dat erdoor ontstaat in het grotere geheel? Gaandeweg verwerven de organisatiecoaches in de opleiding concreet houvast om collectieve leerprocessen op allerlei manieren bloot te leggen, te versnellen en (naar boven toe of over afdelingen heen) uit te breiden.

Er is bij het stimuleren van collectieve leerprocessen niet één manier van interveniëren die in elke context werkt. Organisationscoaching vraagt juist om, samen met het klantsysteem, uit te zoeken wat in de specifieke situatie mogelijk kan wer-



ken. Organisatiecoaches hanteren daarbij een integratieve focus. Ze sluiten aan bij wat er speelt, werken vraaggestuurd, interactief en pragmatisch aan concreet gedrag, en dat liefst direct 'on the job', maar zo nodig soms ook op een plek buiten de organisatie.

Van een professionele organisatiecoach mag je verwachten dat deze multidisciplinair kan kijken en handelen: vanuit inzichten van organisatiekunde, andragogie, psychologie, bedrijfseconomie, sociologie en onderwijskunde. Bovendien kan een organisatiecoach de keuzes die hij daarin maakt onderbouwen, met behulp van wetenschappelijke theorie. Daarin schuilt zijn professionaliteit.

**TOEKOMSTIGE ROLLEN** Organisatiecoaches ontwikkelen tijdens de master een deskundigheid in het begeleiden van collectieve leerprocessen, maar beperken hun bijdrage daar niet toe. Ze treden ook op als adviseur van het inrichten van een leeromgeving voor de organisatie. Daarin zijn zij immers, anders dan de meeste organisatieadviseurs, bij uitstek deskundig. Dat betekent ook dat een organisatiecoach kan optreden als communicatieve mede- tegenspeler van het management, bijvoorbeeld door ook de door hen feitelijk

gehanteerde leiderschapstijl bespreekbaar te maken.

Het soms zeer complexe krachtenveld waarin organisatiecoaches opereren, vraagt tevens om ethisch zorgvuldig kunnen handelen. Hoewel ook een individuele coach zich kan laten gebruiken - of misbruiken? - om het maximale uit medewerkers te halen, is voor organisatiecoaches het gevaar om handlanger van de directie te worden nog groter: hoe zorgen we ervoor dat we niet bijdragen aan een nog diepgaandere beheersing van medewerkers, maar juist aan het versterken van de autonomie? Een eenvoudige vraag, maar wel eentje die zich lastig laat beantwoorden.

Behalve een begeleidings- en adviesrol hebben organisatiecoaches nog een derde rol: die van onderzoeker. Ze doen namelijk ook, in het kader van hun masterthesis, praktijkgericht onderzoek binnen een organisatie; een rol die binnen masteropleidingen in belang is toegenomen. Deze stimuleert deelnemers om hun bijdrage systematisch te doordenken en hen te laten bijdragen aan het vakgebied zelf. Een hele uitdaging voor professionals die hun hersens willen laten kraken!



## LITERATUUR

- Boomen, F. van den & Jaarsveld, J. van (red.) (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee*. Neer: Kloosterhof.
- Halbertsma, L. & Bosse, P. (2013). *De impact van organisatiecoaching 01. Het definiëren van het speelveld*. Internet: [www.hrzone.nl](http://www.hrzone.nl) [28 april 2015].
- Ruijters, M. & Veldkamp, I. (2012). *Drie vormen geven aan organisatieontwikkeling*. Deventer: Kluwer.

Ik ben altijd veel met de toekomst bezig. Dat word je ook geacht te doen, als interim-manager of adviseur, plannen maken. Processen voorzien, inschattingen maken, projecten opzetten, strategie ontwikkelen en wat al niet meer. Echter, de toekomst verloopt altijd anders dan gedacht. Het onverwachte is vaak bepalender voor onze toekomst dan wat we zien aankomen.

Wie zag twee jaar geleden aankomen dat Poetin zou rommelen aan grenzen in Europa? Wie voorzag wat er van de Arabische lente zou worden? Of dichterbij in je werk: lees de plannen van vijf jaar geleden nog eens terug en vergelijk ze met de situatie van nu.

Als je aan een Nederlander vraagt waar ten opzichte van hem toekomst en verleden liggen, antwoordt hij meestal dat de toekomst voor je ligt en het verleden achter je. Dat zit ook in onze taal: iets achter je laten en vooruitkijken, bijvoorbeeld. Als je dat nu aan een Griek vraagt, dan zal hij zeggen dat hij het verleden voor zich ziet en dat de toekomst achter hem verborgen ligt. Hij overziet zijn verleden en kent zijn

toekomst niet. Voor hem is het leven als een roeiboot: je beweegt met je rug naar de toekomst. Op grond van het water achter de boot, trek je conclusies over het water ervoor. De toekomst is welbeschouwd een geheel van speculaties en fantasieën.

Weick en Sutcliffe deden voor hun *Managing the unexpected* onderzoek naar organisaties die heel betrouwbaar moeten zijn, zoals kerncentrales. Deze nemen dat wat ze niet zien aankomen juist als vertrekpunt. Ze hebben gemeen dat ze een obsessie voor het

onverwachte hebben. En juist daardoor worden ze betrouwbaar. Om je bezig te houden met het onverwachte, moet iedereen in de organisatie zich realiseren dat zijn handelen verbonden is met dat van anderen. Zulke organisaties houden ook niet van versimpelen, want daarmee maak je waardevolle details onzichtbaar. Ze zijn geaard in operaties; het uitvoerende werk is waar het om draait. Ze zijn georganiseerd naar veerkracht, nooit voor een gat te vangen. Deskundigheid staat in hoog aanzien, de kennis dient state of the art te zijn. Ook Taleb heeft prachtig over de toekomst geschreven. In *De zwarte zwaan* laat hij zien hoe het komt dat we ons niet voorbereiden op het onverwachte en dat de toekomst altijd anders is dan een projectie van het verleden. In *Antifragiel* beschrijft hij hoe fragiele systemen zijn ingericht voor een eenduidige lineaire en voorspelbare toekomst. Ze zijn efficiënt, doelgericht, 'lean' en 'mean'. Dat betekent wel dat ze gemakkelijk stukgaan als er iets onverwachts gebeurt. Antifragiele systemen zijn 'toekomstvaster'; ze worden juist sterker van verstoring. De veerkracht groeit door

het gebruik. Denk aan biotopen, je eigen lichaam of een succesvolle stad als Amsterdam. Antifragiele systemen zijn niet efficiënt, hebben extra power voor als het nodig is en zijn vooral heel lokaal en gevarieerd ingericht. Beproefde vuistregels gaan boven theorie. Ze beschikken over meerdere oplossingen voor ieder probleem. Mijn tip voor de toekomst van de begeleidingskunde is daarom: houd je niet te veel bezig met die toekomst, zorg dat je regelmatig in de war raakt en laat je verrassen. Daar word je wijzer van.

## De toekomst

Jaap VAN 'T HEK

het gebruik. Denk aan biotopen, je eigen lichaam of een succesvolle stad als Amsterdam. Antifragiele systemen zijn niet efficiënt, hebben extra power voor als het nodig is en zijn vooral heel lokaal en gevarieerd ingericht. Beproefde vuistregels gaan boven theorie. Ze beschikken over meerdere oplossingen voor ieder probleem. Mijn tip voor de toekomst van de begeleidingskunde is daarom: houd je niet te veel bezig met die toekomst, zorg dat je regelmatig in de war raakt en laat je verrassen. Daar word je wijzer van.

Jaap van 't Hek vormt, samen met Leike van Oss, Organisatievragen. E-mail: [jaap@organisatievragen.nl](mailto:jaap@organisatievragen.nl).

# *Begeleidingskunde: het gebeurt in de onderstroom*

## **MASTER BEGELEIDINGSKUNDE HOGESCHOOL ROTTERDAM**

Barbara **SPOEL**

Een heldere onderzoeksvraag, een specifiek uitgewerkte onderzoeksmethodologie en een duidelijke koppeling aan de praktijk kenmerken de theses van de Master Begeleidingskunde van Hogeschool Rotterdam. Dit waren de lovende woorden van het visitatiepanel, tijdens het bezoek (februari j.l.) in het kader van een tussentoets op de afstudeerwerken van de master (Netherlands Quality Agency, 2015). Na jaren hard werken door een gedreven team, om te voldoen aan alle accreditatie-eisen met behoud van eigen(zinnig)heid, betekent dit een enorme erkenning voor de unieke, kleinschalige en onbekostigde Master Begeleidingskunde die zich in de afgelopen negen jaar op onderscheidende wijze heeft neergezet. Het oordeel van het visitatiepanel markeert de start van een nieuwe periode; het biedt speelruimte om de aandacht volledig en met nieuw elan te richten op de master in de volle breedte.

**HANDELINGSCOMPONENT** Nu de onderzoekscomponent van de master alle lof toebedeeld heeft gekregen, is het tijd de handelingscomponent verder te profileren. Een hbo-master is immers meer dan een thesis alleen en leidt op tot een professie (Expertgroep Protocol, 2014). Wie is de begeleidingskundige met de mastertitel begeleidingskunde? Welke waarde(n)volle professional is hij? Hoe zet hij kennis kundig in?

Het verder profileren van begeleidingskunde als vak staat hoog op de agenda. In fase 1 en fase 2 van de master worden studenten onder meer opgeleid tot erkend aspirant-supervisor en coach. Dit gebeurt met nadruk vanuit het begeleidingskundige perspectief, inhoudend: een onderzoeken-

---

*Drs. B. Spoel* is opleidingscoördinator bij de Master Begeleidingskunde, Instituut voor Sociale Opleidingen, Hogeschool Rotterdam. Website: hogeschoolrotterdam.nl/mbk. E-mail: b.spoel@hr.nl.

de houding, kijken vanuit meerdere perspectieven, een contextuele blik, sensitiviteit voor de gelaagdheid in begeleidingssituaties en niet acteren vanuit de rol van de alleswetende expert. In fase 3 van de master staat begeleidingskunde als zelfstandige professie centraal. Supervisie en coaching zijn algemeen gelegitimeerde en erkende vakgebieden. Begeleidingskunde als vakgebied heeft nog een wereld te winnen. Begeleidingskunde louter definiëren als paraplu waaronder diverse begeleidingsvormen vallen, doet geen recht aan de inhoud van het vak.

Uiterst belangrijk voor ontwerp en ontwikkeling van begeleidingskunde is de eerste lector van de master: Bert Coenen, dwarsdenker en visionair. Coenen heeft begeleidingskunde op de kaart gezet als kritische en (indien noodzakelijk) ontregelende praktijkwetenschap. Volgens Coenen werkt een begeleidingskundige niet volgens een vaststaande methodiek. Er is geen sprake van het doen van begeleidingskundige kunstjes, maar van het bedrijven van begeleidingskunst. Er wordt geknutseld, geschuurd en geschooierd (Coenen, 2009).

De interventies van de begeleidingskundige zijn verweven met het proces dat hij binnen organisaties, maar ook in buurten en wijken, op alle niveaus aangaat samen met de betrokkenen. De uitkomsten van het veranderingsproces liggen niet vooraf vast. Een richting ontstaat gedurende het (onder)zoekende proces in cocreatie en dialoog, zonder het machtsperspectief uit het oog te verliezen. De begeleidingskundige opereert vanuit het diagonale perspectief: het onophoudelijk laveren en dansen op de lijn tussen boven- en onderstroom binnen organisaties (Coenen, 2013). De onderstroom heeft daarbij de focus: het opzoe-

ken van de randen van de organisatie, aandacht voor de kleine verhalen en voor het irrationele en emotionele, voelen wat er speelt en niet alleen zien en horen, maar ook zich bewegen naar het ongemak, in plaats van het uit de weg te gaan.

**X-FACTOR** Wat nu is de x-factor van een afgestudeerde master begeleidingskunde voor de markt? Hoe contracteert en verleidt de begeleidingskundige opdrachtgevers? Welke 'mindswitch' is nodig om niet meer alleen te denken in resultaat en oplossingen, maar ook in proces en onderzoeken?

Met de 'ontmanaging' van organisaties en het beroep dat organisaties daarbij doen op zelfsturende teams en zelfverantwoordelijke medewerkers, hebben begeleidingskundigen zeker het tij mee. En menig opdrachtgever die via een thesisonderzoek bekend raakte met begeleidingskunde, heeft grote waardering voor de diepgaande beweging en duurzame verandering die in de organisatie is neergezet. Vanuit de onderzoekende en tevens doortastende positie van niet-weten hebben vele masterstudenten de stilte binnen organisaties rond het onbespreekbare bespreekbaar en productief gemaakt.

Binnen de master vigeren verschillende ideeën voor een scherpere koppeling met de praktijk en het werkveld. De master wil communities of practice organiseren in het hart van actuele maatschappelijke praktijken, waarbij de politiek-emancipatoire betekenis van begeleidingskunde naar voren komt. Begeleidingskunde kan als broedplaats initiatieven vanuit de maatschappelijke onderstroom ondersteunen (zoals lokale innovatieve projecten, projecten rond duurzaamheid en nieuwe organisatievormen). Daarnaast wil de master het werkveld binnen de opleiding halen, bijvoor-

beeld als medebeoordelaar van het begeleidingskundig handelen van de studenten. Een wens van de master is tevens een beroepsvereniging begeleidingskunde, waarmee de begeleidingskunde een positie verwerft en zich onder andere kan onderscheiden van organisatie- en veranderkunde ... en van supervisie en coaching.

**ONDERWIJS** De studenten van de Master Begeleidingskunde zijn afkomstig uit verschillende sectoren en functies: het zijn uitvoerenden, managers, teamleiders, opleiders uit onder meer welzijn en zorg, onderwijs, bancaire sector, politie, defensie, justitie en commerciële bedrijven. Het merendeel van de studenten is nog steeds afkomstig uit de sociale en onderwijssector. De belangstelling uit andere sectoren is -verheugend - groeiende en prioriteit bij het werven van studenten heeft het inzetten op deze diversiteit. Het agogische gedachtegoed van de master, die in oorsprong nauw verwant is aan de andragologie, verdient het vanwege de maatschappelijke betekenis daarvan om breder te worden uitgevent. Op het eigen organisatieniveau heeft de Master Begeleidingskunde het afgelopen jaar een grote slag geslagen in het verkrijgen van een volwaardige plaats binnen de masters van het Instituut van Sociale Opleidingen van Hogeschool Rotterdam. Tot dan toe viel de master onder Transfergroep Rotterdam, het contractonderwijs van Hogeschool Rotterdam. De positionering van de master binnen het hogeschool-domein brengt onder meer met zich mee dat de master, onder leiding van een nieuwe lector en met de koppeling aan een kenniscentrum, zich ook middels formele kanalen kan doorontwikkelen (bijvoorbeeld via een onderzoeksgroep, samen-

werking met andere hogescholen en universiteiten, het creëren van promotieplaatsen en het aangaan van internationale allianties).

**TOT BESLUIT** Hoe bijzonder is dat alles voor een eigenzinnige, dwarse master die inhoudelijk niet 'mainstream' is! De Master Begeleidingskunde bruist en staat 'onder stroom'. Het afgelopen jaar was meer dan bijzonder, met alle ingezette ontwikkelingen die bovendien in handen zijn van een nieuwe staf (wat betreft de onderwijsmanager, opleidingscoördinator en programmaleiders voor de locaties Rotterdam en Nijmegen).

Dankzij de pioniers van het eerste uur die deze overgangperiode met verve begeleiden, kan het erfgoed van de Master Begeleidingskunde van Hogeschool Rotterdam die met zoveel passie, creativiteit en kwaliteit is neergezet, worden voortgezet en uitgebouwd.



### LITERATUUR

- Coenen, B. (2009). *Schuren, knutselen en schooieren. Coachen als praktijkwetenschap: een begeleidingskundig perspectief*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Coenen, B. (2014). *Coaching de oorlog verklaard!* Rotterdam: Uitgeverij 2010.
- Expertgroep Protocol (2014). *Beoordelen is mensenwerk. Bevindingen van de wenselijkheid en mogelijkheid van een gezamenlijk protocol voor het beoordelen van (kern)werkstukken*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Netherlands Quality Agency (2015). *Hogeschool Rotterdam Master Begeleidingskunde. Tussentijdse beoordeling*. Utrecht: NQA.

# Lopende promotietrajecten

Liesbeth KOOL

**INLEIDING** Verschillende promovendi in Nederland werken aan de wetenschappelijk onderbouwing van de begeleidingskunde. Vanuit de commissie Kennis en Onderzoek van de LVSC zijn we benieuwd naar de inhoud van deze promotieonderzoeken. Wat beweegt begeleidingskundigen anno 2015 om te promoveren binnen dit vakgebied? En wat leveren hun werkzaamheden op voor de begeleidingspraktijk? Maartje de Vries inventariseerde vanuit de commissie Kennis en Onderzoek van de LVSC de lopende promotietrajecten die relevant zijn voor de begeleidingskunde. Dat waren er acht. We benaderden hen via e-mail voor een interview; zes wilden meewerken. Centrale vragen waren: wat motiveert de promovendi voor een promotietraject in de begeleidingskunde? Hoe pakken ze dat aan? En welke bijdrage levert dit onderzoek aan de begeleidingspraktijk? De interviews zijn uitgewerkt en voorgelegd aan de promovendi. Na goedkeuring zijn de uitkomsten bewerkt tot dit artikel.

De volgende vragen waren het uitgangspunt.

- Met welke thema's houdt u zich in uw promotietraject bezig? Vanuit welke onderzoekslijn of vakgroep is dit voort-

gekomen? In welke fase van het promotietraject bent u op dit moment?

- Wat zijn uw motieven geweest om te gaan promoveren in de begeleidingskunde?
- Welke onderzoeksmethoden gebruikt u in uw promotieonderzoek?
- In hoeverre is er in uw promotieonderzoek sprake van toegepast onderzoek? En welke uitkomsten verwacht u?
- Ik neem aan dat u een zogenaamde buitenpromovendus bent. Klopt dat? En hoe bent u in contact gekomen met de betreffende vakgroep of promotor?
- Welke bijdrage kan de wetenschap of het wetenschappelijk onderzoek leveren aan de praktijk van de begeleidingskundige?
- Zijn er uitkomsten te verwachten die impact hebben op de praktijk van de begeleidingskunde?
- Vindt u het belangrijk dat u met uw onderzoek een bijdrage levert aan de praktijk van de begeleidingskundige?

---

*L. Kool MSc is docent, coach/supervisor en onderwijskundige bij de Academie Verloskunde Amsterdam en Groningen en lid van de commissie Kennis en Onderzoek van de LVSC. E-mail: liesbeth.kool@inholland.nl.*





## KENNIS EN KUNDE

Promovendus	Thema	Vakgroep	Promotor	Onderzoekslijn
Marianne Banning-Mul	Waarden-vol begeleiden en hoe dit te vertalen naar de het opleiden van begeleidingskundigen	Universiteit voor Humanistiek	Hans van Ewijk	Normatieve professionalisering als onderdeel van de leerstoelgroep culturele dynamiek
Robbert van Bruggen	Aspecten van leiderschap vanuit begeleidingskundig perspectief. Fricities die ontstaan in het systeem waarbinnen professionals werken en de ruimte die zij krijgen om hun werk te doen	Universiteit voor Humanistiek	Harry Kunneman en Ruud Kaulingfreks	Normatieve professionalisering
Francoise Gielen	Toepassing van mindfulness in het bedrijfsleven. Onder andere op basis van dit onderzoek worden mindfulness-programma's ontwikkeld voor individuen, teams en organisaties	Vrije Universiteit, postgraduate school van de Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, postgraduate programma Executive Coaching	Yvonne Burger	Effectiviteit coaching
Michiel de Ronde	Gebruik van allerlei vormen van spel in begeleidings-situaties	Tilburg University, Department Organisatiewetenschappen, Methoden van Spelsimulatie	Jac Geurts	Inhoud en determinanten van beslissingskwaliteit: rol van beleids- en interventiemethoden
Tim Theeboom	Effectiviteit van coaching	Universiteit van Amsterdam, Vakgroep Psychologie, Faculteit der Maatschappijen en Gedragwetenschappen, Programmagroep Work and Organizational Psychology	Annelies van Vianen (UvA) Bianca Beerma (VU)	Organizational psychology
Anne Ribbers en Alexander Waringa	Is e-coaching een goede manier van leiderschapsgedrag ten behoeve van 'well-being' en engagement van medewerkers?	Tilburg University, Social and Behavioral Sciences, Department of Human Resource Studies	Rob Poell	Organisatie van leren op de werkplek

**Tabel 1** Overzicht promovendi.

- Welk wetenschappelijk artikel zou u iedere begeleidingskundige aanraden?

**PROMOVENDI** Tabel 1 geeft een overzicht van de promovendi, de thema's van onderzoek, de vakgroepen en promotoren. Met alle promovendi is gesproken, behalve met Waringa, aangezien hij samen met Ribbers promoveert. Waringa heeft wel zijn medewerking verleend aan dit artikel.

**INTERVIEWS** De belangrijkste reden voor het promotieonderzoek van *Marianne Banning-Mul* is haar betrokkenheid als docent bij de master begeleidingskunde Nijmegen en Rotterdam. Ze onderzoekt de impliciete waarden in de begeleidingskunde. Haar hypothese is dat deze waarden te expliciteren zijn. En haar vraag is hoe deze te vertalen zijn naar methodisch 'waarden-vol' opleiden. De masteropleiding ontwikkelt een eigen

concept voor begeleidingskunde, dat een wetenschappelijke onderbouwing vereist waaraan ze wil bijdragen. Zelf heeft Banning-Mul, gezien haar leeftijd en persoonlijke omstandigheden, geen direct belang bij promoveren. Haar onderzoeksuitkomsten kunnen ook leiden tot een boek. Ze wordt gedreven door de praktijk; daar ligt haar bron van inspiratie.

De onderzoeksaanpak is kwalitatief, vanuit de fenomenologie. Banning-Mul verzamelde haar data onder docenten en (oud-)studenten van de master, door middel van open interviews. Ze verwacht dat haar hypothese wordt bevestigd: de begeleidingskunde zit vol met waarden. Haar opvatting is dat begeleidingskundigen de ander respectvol en zonder oordelen benaderen. De coach is medeleider van het coachproces, waarbij er samen geleerd wordt. Dit vraagt van de opleidingen supervisie en begeleidingskunde een nieuwe visie en methode. Daar levert Banning-Mul met haar narratieve begeleidingskunde een bijdrage aan.

Literatuursuggestie van Marianne is de dissertatie van De Moor (2012) over geweld in organisaties en werken van filosofen als Levinas en Nussbaum. Zij is van mening dat begeleidingskundigen tijdens de opleiding gevoed moeten worden met verschillende denkkaders, niet alleen via taal en poëzie, maar ook met kunst en cultuur.

*Robbert van Bruggen* is, net als Banning-Mul, docent bij de master begeleidingskunde. Zijn proefschrift gaat over de creatieve omgang met fricties die ontstaan in de wisselwerking tussen de eisen van het systeem en de ruimte die professionals nodig hebben om creatief en intersubjectief antwoord op complexe vragen te vinden. Aanleiding voor zijn dissertatie is het werken

met teams die gefrustreerd zijn over de samenwerking en communicatie binnen het systeem van de organisatie. Zijn hypothese: de mens is gevangen geraakt in de instrumentele omgang binnen organisaties, waardoor wat men werkelijk denkt, voelt en ervaart op een zijspoor is beland. Het effect daarvan is, in het slechtste geval, moedeloosheid en verlamming.

Via de graduate school van de Universiteit voor Humanistiek is Van Bruggen gestart met zijn dissertatie. Hij haalt zijn motivatie uit het willen doorgronden van dit vaak voorkomende fenomeen van moedeloosheid binnen grote organisaties, waarbij ervaringen niet meer uitgewisseld worden, en hoe daar uit te komen. Zijn onderzoeks-aanpak is kwalitatief, aan de hand van open interviews met professionals in twee organisaties die reeds op een creatieve manier proberen om te gaan met deze fricties. Hij analyseert de data en beschrijft het theoretische concept.

De onderzoeksuitkomsten zijn nog pril; ze gaan over de fricties tussen systeem en professional die worden veroorzaakt door verschillende opvattingen over het zelf. De rationaliteit baseert zich op het autonome zelf dat vrij is en zelf keuzen kan maken, terwijl de professional juist meer gericht is op werken vanuit een intersubjectief zelf. Deze twee opvattingen zijn fundamenteel verschillend. Van Bruggen verwacht dat de kern van het verhaal de wat technocratische benadering van professionals omvormt naar een creatieve en meer mensgerichte benadering. Door het subject en de beleving van de mens te erkennen en benutten, zijn andere organisatiecontexten nodig. Zijn onderzoek vraagt een bezinning van begeleidingskundigen over de opvattingen van het zelf van waar

uit wordt gewerkt. En wat de betekenis hiervan is voor het leren in een organisatie, met de daarbij benodigde context.

Van Bruggen gebruikt als centrale bronnen: *Onuitputtelijk is de waarheid* (Duintjer, 2002), de Theory U (Charmer, 2010) en het boek *Cocreatie en verandering* van Wierdsma (2005). Momenteel bezint hij zich op zijn promotietraject, de tijdsinvestering en op het promoveren. De tijdsinvestering die de route via de graduate school vraagt, is lastig te combineren met zijn werk- en privéleven. Hij overweegt daarom verder te gaan als buitenpromovendus.

*Francoise Gielen* promoveert op mindfulness (MF) in leiderschapsprogramma's. Haar ervaringen met mindfulness en de toepassing ervan in begeleidingssituaties vormen de aanleiding. Na jarenlange training en oefening met MF is ze zelf gecertificeerd MF-trainer. Eerst gebruikte ze dit alleen in haar privéleven. Pas na een aantal jaren voelde zij zich competent om MF te gebruiken in begeleidingssituaties.

Drijfveer om te promoveren is voor Gielen het onderwerp: het effect van MF op leidinggevend en daarmee op hun medewerkers. Door de werking van MF wetenschappelijk te onderbouwen, levert dit een bijdrage aan het valideren van MF in werksituaties. De hypothese is dat mensen reageren vanuit onbewuste behoeften, zorg of angst. Door MF krijgt men mogelijkheden om daarmee te onderscheiden wat van zichzelf is en wat van de ander. Daardoor sta je in zuivere verbinding met de ander en neemt de kwaliteit van menselijk contact toe. Vanuit contact gaat de leidinggevende zorgvuldig, open en empathisch met de medewerker om, is de aanname.

Gielen promoveert bij een promotor van de

Vrije Universiteit, waardoor ze kan deelnemen aan een PhD-programma. Dat helpt en motiveert haar bij het doorlopen van de fasen van haar promotieonderzoek. De onderzoeksaanpak is vooral kwalitatief. Gielen schrijft een review over MF binnen de organisatieliteratuur. Vervolgens interviewt ze leiders die MF beoefenen, met de vraag wat het doet met de relatie. Daarna interviewt ze de mensen om deze leiders heen, in verschillende soorten van organisatie. Verder gaat zij, door middel van longitudinaal onderzoek, de kwaliteiten meten van leiders die MF beoefenen. Daartoe wil ze leiders die volgend jaar een programma doorlopen van vier maanden op verschillende momenten bevragen en effecten meten.

Gielen noemt het werk van Kabat-Zinn (grondlegger van mindfulness), dat als basis dient voor haar onderzoek, als interessante literatuur voor begeleidingkundigen (zie Gielen & Burger, 2013). Kabat-Zinns werk is van belang om MF te begrijpen: het bewustzijn dat ontstaat als je doelbewust, in het moment oordeelloos waarneemt. Gielen beveelt het werk van Kabat Zinn aan, omdat zij het risico beschrijft van MF als getraind kunstje, in plaats van MF als levenswijze en als voorwaarde voor geïntegreerd handelen van de coach.

*Michiel de Ronde* is recentelijk (cum laude) gepromoveerd op het proefschrift *Speelruimte voor ervaring en reflectie* (2015), over het gebruik van spel in begeleidingssituaties. Het idee voor dit onderwerp is tot stand gekomen door de samenwerking tussen de supervisie- en coachopleiding met het lectoraat Mens en Organisatie van de Christelijke Hogeschool Ede. Vanuit het lectoraat was hij betrokken bij het begeleiden van innovatieprocessen, daarnaast

bij het opleiden van begeleiders. Het inzetten van speelse en creatieve werkvormen geeft een verdieping en versnelling in de begeleiding en het leren. De inhoud van zijn proefschrift is mede gevoerd door de achtergrond en ervaring van zijn promotor (simulatiespellen bij organisatieontwikkeling). De Ronde is begonnen aan het onderzoek, omdat hij de indruk had dat spel wel gebruikt wordt in begeleidingstrajecten, maar zonder wetenschappelijke onderbouwing. Door spel in de begeleidingskunde te funderen, begrijpen we de praktijk ervan beter. Hij vat zijn onderzoek samen in zes werkingsmechanismen van spel.

Zijn onderzoeksaanpak is kwalitatief en fenomenologisch. De Ronde gebruikt vragenlijsten, workshops, speldemonstraties door deskundigen en een wetenschappelijke reflectie daarop, met behulp van technieken uit psychodrama. Dit is zowel praktijkgericht en tegelijkertijd filosofisch, omdat het gaat over wat er gebeurt als we spelen. Spel levert een zogenaamde ‘verschilervaring’. Binnen het spel zelf zitten deelspellen, die elk weer een eigen ervaring meenemen. Die verschillen op ervaringsniveau brengen mensen in beweging. Deze beweging komt tot rust als er inzicht ontstaat; als de speler de verschillen op de een of andere manier bij elkaar weet te brengen of overstijgend beschouwt. Verder komt naar voren dat de spelleider verschillende rollen vervult om het spel te begeleiden.

De Ronde beveelt het werk van Martin Buber (1923) aan, omdat deze wijst op het risico van en gevaar voor verarming en vervreemding in de maatschappij, als alles vanuit het objectiverend denken wordt begrepen. Vanuit verbondenheid met de ander, dialoog en uitwisseling in de ik-jijrelatie kunnen wij in contact staan met de ander, wat

voor de begeleidingskunde als geen andere beroepspraktijk van wezenlijk belang is.

*Tim Theeboom* is promovendus aan de Universiteit van Amsterdam met het onderwerp effectiviteit van coaching. Hij werkt als coach, trainer en adviseur, is verbonden aan het Instituut voor Positieve Psychologie en is lid van de Werkgroep Coachingpsychologie van het NIP. Onderwerp van zijn proefschrift is de effectiviteit van coaching. Als coach merkt hij dat er van medewerkers in organisaties in toenemende mate flexibiliteit en aanpassingsvermogen wordt verwacht. Als hij de medewerker daarbij kan faciliteren en ondersteunen, dan levert hij daar graag een bijdrage aan. Dan moet wel duidelijk zijn wat werkt aan coaching. Theeboom verwoordt dat de betrokkenheid bij zijn onderwerp belangrijk is voor het welslagen van dit traject.

Zijn eerste project voor deze dissertatie is een meta-analyse naar de effectiviteit van coaching. Daarin toont hij aan dat coaching wel degelijk werkt. Zijn onderzoeksplan bestaat uit zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek, van een laboratoriumexperiment tot interviews. Hij onderzoekt de persoonlijke hulpbronnen van coachees die te maken hebben met zelfregulatie. Door deze processen te doorgronden, kunnen coachingsinterventies aangescherpt worden.

Daarnaast doet hij onderzoek naar de effecten van de vraagstelling van de coach: oplossings- of probleemgerichte vragen. De hypothese is dat mensen in een betere stemming komen door oplossingsgerichte vragen. Deze stemming zorgt er vermoedelijk voor dat zij creatiever kunnen denken en dat de cognitieve flexibiliteit toeneemt. Een eerste blik op de resultaten



lijkt deze vermoedens te bevestigen. Daarnaast is Theeboom bezig met een 'concept-mapping study', waarbij coaches aangeven wat zij verstaan onder effectieve coaching, vanuit het idee dat wat coaches zelf als effectief beschouwen bepalend is voor wat zij inzetten in het coachings-traject. Hier zijn nog geen uitkomsten van. Theeboom adviseert iedere coach kennis te hebben van individuele veranderingsprocessen. Dat betekent kennis vanuit de psychologie over leren, verandering en zelfregulatie.

*Anne Ribbers* promoveert (samen met *Alexander Waringa*) op leiderschapsontwikkeling door middel van e-coaching, ten behoeve van het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers. Het onderzoek aan de Universiteit van Tilburg werd mede mogelijk gemaakt door een subsidie van Zon-Mw en was gericht op innovatieve interventies. Door interesse en leefomstandigheden (verhuizing naar Spanje) kwam e-coaching als onderwerp naar voren. Een leidinggevende wordt op de werkvloer regelmatig als stressor ervaren, daarom werd het verbeteren van leiderschapsgedrag de focus van de interventie en van het onderzoek. Ribbers en Waringa hebben ingezet op e-coaching voor managers als innovatieve interventie. Eerst is er veel tijd en energie gestoken in het in kaart brengen van leiderschapsgedragingen die positief bijdragen aan het welzijn van medewerkers. Parallel werden de betrokken coaches uit de verschillende organisaties getraind in de nieuwe vorm van coaching. Ongeveer dertig coaches hebben de e-coaching in het onderzoek uitgevoerd. Daarop is het grote onderzoek gestart, waarvan de resultaten nu worden geanalyseerd. Het onderzoeksontwerp is zowel

kwantitatief als kwalitatief van aard. Het longitudinale onderzoek is uitgevoerd over een periode van 24 maanden, bij zes cohorten, met vier verschillende meetmomenten. Er werd ook gebruik gemaakt van controlegroepen. Deelnemers in het onderzoek zijn zowel afkomstig uit de publieke als uit de private sector: bedrijfsleven, zorg, onderwijs en overheid. In de dissertatie zal tevens aandacht worden besteed aan een kwalitatief deel, waarbij managers en hun coaches uit de vijf verschillende organisaties zijn geïnterviewd over hun ervaringen. Belangrijkste drijfveer voor het promotieonderzoek is het doorgronden van de werking van e-coaching. Daarnaast willen Ribbers en Waringa de werking van e-coaching wetenschappelijk onderbouwen. De eerste uitkomsten laten zien dat gebruikers positief zijn over de e-coaching (tevredenheid). De meerwaarde in de uitkomstmaten welzijn en betrokkenheid wordt op dit moment geanalyseerd. De presentatie van deze onderzoeksresultaten is in tweede helft van dit jaar te verwachten. De afronding van de dissertatie gaat langer duren, omdat dit project in deeltijd wordt uitgevoerd en als geheel veel groter is geworden dan voorzien. Ribbers geeft als literatuursuggestie voor begeleidingskundigen een artikel van Heslin e.a. (2006), waarin het gaat om de impliciete persoonlijkheidstheorieën van managers over de veranderbaarheid van mensen en de invloed daarvan; of en hoe ze medewerkers stimuleren in hun ontwikkeling. Dit is belangrijke literatuur, omdat juist zulke impliciete aannamen doorwerken in het wel of niet aanbieden van coaching aan de eigen medewerkers.

**BESCHOUWING** Tijdens de interviews vroegen we naar de motieven van de promovenden

di om onderzoek te doen en een dissertatie te schrijven. Allen zijn intern gemotiveerd voor het onderwerp, vanuit een innerlijke drijfveer om het onderwerp te doorgronden, de mechanismen te vatten of theorie te vormen. Aanleiding voor het onderwerp is bij allen iets wat zij in de praktijk van de begeleidingskunde tegenkwamen. De praktijk waaruit dat voortkomt is de organisatiekunde en/of de begeleidingskunde. De directe confrontatie met dilemma's in de begeleidingspraktijk en het (gebrek) aan wetenschappelijke onderbouwing van diezelfde praktijk werd benoemd als aanleiding voor de dissertatie. Niet alleen voor begeleidingskundigen of (indirect) voor klanten, maar ook voor opdrachtgevers is een wetenschappelijke fundering van de begeleidingskunde belangrijk.

De geïnterviewden gebruiken ofwel alleen kwalitatief onderzoek, ofwel een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De onderzoeksmethode is verschillend bij de promovendi. Vanuit het meer empirisch-analytisch onderzoek bij Gielen, Theeboom en Ribbers, naar het meer interpretatieve onderzoek van de andere promovendi. Banning-Mul, Van Bruggen en De Ronde gebruiken de fenomenologie als basis voor het onderzoeksontwerp.

De wijze van promoveren is verschillend bij de geïnterviewden. Dat loopt van promoveren met eigen tijd en middelen, promoveren als buitenpromovendus met faciliteiten van de universiteit, naar promoveren binnen een universiteit, al dan niet met externe subsidie. Overeenkomstig is de zwaarte van het proces. Men ervaart dit als intensief en tijdrovend, en lastig te combineren met andere activiteiten. Allen hebben een manier gevonden om met deze uitdaging om te gaan. Allen zoeken (of zochten) naar een

balans tussen werk, privé en onderzoek.

De onderwerpen van de promotietrajecten lopen van individuele begeleiding in context, naar specifiek executive coaching en begeleidingsmethoden voor individuen.

De Ronde (2012) beschrijft, als het gaat om de toekomst van de begeleidingskunde, dat er diverse gebieden van invloed zijn geweest op de begeleidingskunde: de wetenschapsgebieden met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling, de geschiedenis in scholing tot vakmanschap, de theorie en praktijk rond groepsontwikkeling en teamvorming, en de organisatiekunde. Opvallend is dat drie van de vier tradities terug te vinden zijn in het palet van onderwerpen van de geïnterviewden: Gielen vanuit de organisatiekunde, Banning-Mul, Van Bruggen en De Ronde vanuit de normatieve professionaliteit. Theeboom, en Ribbers en Waringa doen onderzoek vanuit de eerste traditie: de psychologie. Het derde gebied, de theorie van groepsontwikkeling en teamvorming, komt in deze promoties niet expliciet aan de orde.

De bijdrage van deze dissertaties voor de begeleidingskunde is nog niet vast te stellen. Wel kan geconcludeerd worden dat de uitkomsten zowel de theorie als de praktijk van de begeleidingskunde gaan helpen. Het onderzoek van Banning-Mul levert een beschouwing op over de waarden die in de begeleidingskunde verankerd zitten en de wijze waarop wij toekomstige begeleidingskundigen opleiden. De uitkomsten van Van Bruggen, Gielen en Ribbers en Waringa helpen organisaties, dat wil zeggen leidinggevendenden met hun medewerkers, op weg naar een effectieve en verbindende stijl van samenwerken en leidinggeven. Theeboom en Ribbers en Waringa focussen vooral op coaching, waarbij de laats-



ten zowel een fundament leveren voor e-coaching, als de praktijk ervan een stap verder helpen. Theeboom geeft met zijn onderzoek de effectiviteit van coaching een steviger basis. De Ronde helpt zowel de theorie als de praktijk van begeleidingskundigen, door handvatten te bieden voor het inzetten van spelvormen in de begeleidings-situatie, met een gedegen onderbouwing.

**TOT BESLUIT** Deze interviewronde heeft niet alleen interessante gesprekken opgeleverd, maar ook verrassingen. Inspirerend vind ik de maatschappelijke betrokkenheid van alle promovendi. Voor verschillende van hen is het vertrekpunt van hun onderzoeks-onderwerp de huidige organisatiecultuur en de weerslag die dat heeft op de motivatie en de betrokkenheid van medewerkers. Wat mij opvalt, zijn de waarschuwingen van verschillende promovendi. Laten we niet te snel een kunstje toepassen in de begeleidingskunde, omdat we dat interessant vinden om te doen (bijvoorbeeld bij het inzet-

ten van mindfulness of spelvormen). Welke afwegingen maak ik zelf als coach en als supervisor bij het inzetten van werkvormen? Maak ik dan voldoende gebruik van wetenschappelijke inzichten?

Er zijn daarnaast ook wat meer overstijgende reflecties blijven hangen. Bijvoorbeeld het beperkte aantal promovendi. Heeft de begeleidingskunde op dit moment voldoende wetenschappelijke basis? Ik vrees dat het antwoord daarop niet zomaar te geven is. Of heeft het aantal promovendi te maken met de historie? Bijna alle coach- en supervisieopleidingen zijn (post-)hbo-opleidingen. Zou dat een verklaring zijn hiervoor?

Naast alle vragen die deze interviews opriepen, heeft dit artikel mij persoonlijk geholpen bij het maken van de keuze of ik ga promoveren. Voor al deze uitkomsten, wil ik de geïnterviewde promovendi hartelijk bedanken.



## LITERATUUR

- Buber, M. (1923). *Ich und Du. 'Ik en jij'*. Utrecht: Bijleveld.
- Charmer, C.O. (2010). *Theorie U. Leiding van de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.
- Coenen, B. (2003). *Begeleidingskunde. Comprehensive coaching: contextualiteit en mogelijkheden voor baanbrekend handelen bij begeleiding van professionele organisaties*. Baarn: Nelissen.
- Duintjer, O. (2002). *Onuitputtelijk is de waarheid*. Budel: Damon.
- Gielen, F. & Burger, Y. (2013). Mindfulness als begeleidingsinstrument in commerciële organisaties. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 2, 60-64.
- Heslin, P.A., Vandewalle, D., Latham, G.P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personal Psychology*, 59, 871-902.
- Moor, M. de (2012). *Tussen de regels, een esthetische beschouwing over geweld van organisatie*. Dissertatie. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
- Ronde, M. (2012). Begeleidingskunde als innovatie. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 1, 26.
- Ronde, M. (2015). *Speelruimte voor ervaring en reflectie. Een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidings-situaties*. Delft: Eburon.
- Wierdsma, A. (2005). *Cocreatie en verandering*. Delft: Eburon.

# CONGRES ORGANISEREN, ADVISEREN & BEGELEIDEN

Donderdag 18 juni 2015, Burgers' Zoo Arnhem

Voor iedere  
deelnemer



# Verandergekte

Geen organisatie ontkomt eraan: veranderen! De ene verandering verdringt de andere, verandertrajecten starten wel, maar eindigen zelden en worden in de regel zwaar aangezet. Veranderen we niet te veel en te vaak? Zou het niet lonen om gedoseerder met verandering om te gaan, pas op de plaats te maken of verandering een beetje clandestien te organiseren in plaats van iedereen ermee om de oren te slaan?

## Op 18 juni draait het om verandergekte!

- Hoe verandergekte ontstaat.
- Waarom we er aan mee doen.
- Hoe je je ertegen verweert of het anders aanpakt.
- Hoe het het werk van organisatieadviseurs, managers, begeleidingskundigen en coaches beïnvloedt.
- Hoe we van elkaars expertise kunnen leren.

Met Jitske Kramer, Eric de Blok, René ten Bos, Erry Stoové, Hans Strikwerda en vele anderen.

[www.overmanagement.nl/verandergekte](http://www.overmanagement.nl/verandergekte)

ORGANISATIE:



Het boek *Aandacht in interactie. De spanning tussen organiseren en laten ontstaan* kan het beste omschreven worden als een eerbetoon aan de vroeg overleden Marianne van Hoorn die in 2007 een proefschrift schreef met de titel: *Aandacht: bron van verbinding. Verkenningen rond rijker organiseren*. Ze stelde zich de vraag hoe de relatie tussen organiseren en leven duurzamer kan worden gemaakt. Dit boek werd als beste boek van 2007 gekozen door de Orde van Organisatiekundigen en -Adviseurs.

Na haar promotieonderzoek wilde Van Hoorn de spanning tussen organiseren en aandacht aan den lijve ervaren en ging als HR-manager aan de slag bij een bouwonderneming. De directeur was zeer geïnteresseerd in Van Hoorns manier van kijken, maar de samenwerking bleek van korte duur. Na acht maanden stopte de samenwerking, na een heftige botsing tussen Van Hoorn en de directeur. Kort daarna bleek ze kanker te hebben.

Tijdens haar ziekte wilde ze nog een naschrift schrijven op haar promotie. Margret van Paassen bood aan haar te interviewen, om zo de 'parels' op te vissen. De interviews werden afgerond, maar het samen schrijven lukte niet meer, want in de zomer van 2010 overleed Van Hoorn. Van Paassen beschouwde zich als de hoeder van haar erfenis en ging op zoek naar een manier om vorm en inhoud te geven aan dit legaat. *Aandacht in interactie* is het resultaat.

Het is een boeiend boek geworden, waarin de rode draad wordt gevormd door een diepe analyse van de botsing tussen de directeur van het bouwbedrijf en Van Hoorn. In deel I staat haar gedachtegoed centraal (aan de hand van haar proefschrift, aantekeningen en interviews) en wordt de casus uit het bouwbedrijf beschreven. Van Paassen interviewde een vijftal mensen uit bedrijfsleven, advieswereld en wetenschap over de casus; dit biedt een rijk en gelaagd beeld van de spanning tussen de wereld van het organiseren en de wereld van de aandacht.

# *Aandacht in interactie*

BOEKBESPREKING

Kees FABER

**BESPROKEN**

Margret van Paassen (2014). *Aandacht in interactie. De spanning tussen organiseren en laten ontstaan*. Utrecht: Stili Novi.

Na een tussenbalans ging zij voor deel II verder aan de slag met de vraag hoe binnen organisaties 'rijker organiseren' gestimuleerd kan worden. Centrale vraag: hoe kunnen we gezamenlijk een antwoord geven op de toenemende fragmentatie, individualisering en verplattung? Door de manier van tot stand komen is het een uniek boek geworden. Het is een mooie illustratie van kennisontwikkeling als een zoekend en interactief proces, waarbij het meer om de vragen dan om de antwoorden gaat.

**Aandacht**

Het begrip aandacht staat centraal in dit boek en wordt gezien als een weg om op een constructieve manier om te gaan met de spanning tussen organiseren (de 'systeemwereld') en leven (de 'leefwereld'). Van Paassen heeft het over rijker organiseren door aandacht. Het begrip aandacht staat op dit moment erg in de belangstelling. Het is om te beginnen een alledaags begrip en iedereen heeft er wel een beeld bij. Ook is duidelijk dat aandacht geen vanzelfsprekendheid is in deze snelle en vluchtige tijden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat aandacht in de belangstelling staat; het grote aanbod op het gebied van aandachtstraining (mindfulness) is daar een uiting van. Daarbij gaat het om het aandachtig in het hier en nu zijn, waarbij alle zintuigen openstaan. Zowel de binnen- als de buitenwereld worden zonder te oordelen ervaren: gewaarzijn.

Daarbij heeft aandacht een vanzelfsprekend positieve connotatie gekregen: aandacht is 'goed'. Harry Kunneman, een van de geïnterviewden, brengt dit punt ter sprake. Hij stelt dat aandacht moreel neutraal is. Immers, je kunt ook heel aandachtig een spin zijn pootjes uitrukken. Hij onderscheidt een ethische dimensie van aandacht - persoonlijk goed en zinvol leven - en een moreel-politieke dimensie die over rechtvaardigheid gaat. Hij plaats daarmee het vraagstuk van aandacht binnen organisaties tegen de horizon van bredere maatschappelijke vragen. Daarmee brengt hij ook de schaduwkant van het begrip aandacht in beeld: de destructieve aandacht die bijvoorbeeld tot uiting komt in machtspelletjes. Kunneman stelt dat alleen een benadering vanuit de ethische dimensie tekortschiet, dat je de morele dimensie nodig hebt om tot daadwerkelijke verandering te komen. Hij snijdt hiermee

naar mijn mening een belangrijk thema aan. Als je niet uitkijkt, vervalt je in een romantisering van het begrip aandacht; iets wat het gedachtegoed van Van Hoorn zou kunnen oproepen.

In het gesprek met Kunneman gaat het om de schoonheid van de klem ofwel een situatie waarin iemand weet en voelt: 'Het kon niet, toch moest het en ik kon niet weg.' De confrontatie met jezelf en de ander aangaan. Niets geen romantisch idee van aandacht als wondermiddel, maar een pleidooi voor de schoonheid van de pijnlijke eerlijkheid naast die van de aandachtige verbinding.

Ik heb de indruk dat het gesprek met Kunneman de auteur de impuls heeft gegeven om Van Hoorns beeld van aandacht verder te ontwikkelen, om nadrukkelijk stil te staan bij het begrippenpaar schoonheid/destructie. Prachtig om te lezen hoe haar gesprek met Kunneman daar zelf een voorbeeld van is. Er was van beide zijden sprake van (enig) geweld, maar het was een waardige strijd en ze stredden hem tegelijkertijd. Ze hebben in dit gesprek de 'plek der moeite' betreden; een begrip dat Van Paassen in het boek verder inhoud geeft. Op de plek der moeite staat er



Drs. C.J. Faber is intern adviseur, coach en docent bij de Hanzehogeschool Groningen. E-mail: c.j.faber@pl.hanze.nl.

iets op het spel en het is er lang niet altijd leuk, zeker niet als het aanvoelt als een klem: je kunt geen kant op, maar je moet verder (de auteur maakt de vergelijking met het baringsproces). Binnen organisaties bestaat de neiging om plekken der moeite te vermijden, omdat ze ons afhouden van het 'werk dat moet worden gedaan'.

Het boek is een pleidooi om die plekken wel op te zoeken en ons uiterste best te doen om daar het goede gesprek te voeren. Zonder 'shaming and blaming', maar door op zoek te gaan naar een gelijkwaardige dialoog waarin er aandacht is voor meerstemmigheid: 'Zorg en respect naar elkaar worden gecombineerd met het uitspreken van lastige persoonlijke waarheden.'

### ***Meerstemmigheid***

In deel II stelt Van Paassen, aan de hand van het gedachtegoed van Van Hoorn, de vijf geïnterviewden de vraag: 'Hoe kunnen we sturen op ruimte en resultaat, op feiten en ontwikkeling, op organiseren en laten ontstaan?' Ze kiest daarbij voor het werken met polariteiten. Rijker organiseren heeft niet te maken met eenzijdig kiezen voor een deel, maar voor het geheel van de tegenstelling. Een mooie zoektocht naar verbinding, waarbij het bewustzijn van verschillende polariteiten van belang is en er steeds weer een passend midden gevonden moet worden.

De auteur hanteert de 'filosofie van het tegendeel'. Ze kiest voor het durven staan in het spanningsveld van polariteiten en op zoek te gaan naar een derde positie, waarbij de belangen van de beide polen worden ontstegen. Ze verwijst daarbij naar het dialogische zelf van Hermans, maar ik zie ook verbindingen met de 'voice dialogue'-methode. Als ze zegt dat het (h)erkennen van eigen innerlijke stemmen kan helpen om de meerstemmig-

heid in zijn relatie tot anderen te (h)erkennen (en andersom), dan raakt ze wat mij betreft een kern van rijker organiseren.

Iemand die tussen de polariteiten durft te gaan staan, moet een soort vrije speler zijn: iemand die zich niet identificeert met een deel van de paradox, maar permanent nieuwsgierig is, op onderzoek uitgaat en wacht. Mooie zin: 'Het begin van vrijheid is ons realiseren dat we ergens in gevangen zitten.' Vanuit die positie is het zaak op een 'waarden-volle' manier tot een eigen keuze te komen binnen de verschillende spanningsvelden. Niet makkelijk. Van Paassen citeert Andries Baart: 'Aandacht staat van nature niet onbevangen open en evenmin met haar neus in de goede richting. Ze wordt verleid, verliest de moed, schiet zichzelf in de voet, valt terug, et cetera.' Aandacht vergt oefening, veel oefening. 'Aandacht is een wild paard dat je moet leren berijden, die jou meevoert, maar die jij ook leidt. Aandacht is geen wetenschap, maar een ambacht en misschien wel een kunst.' Het is daarbij van belang dat je als mens tevoorschijn komt, met al je talenten, beperkingen, hebbelijkheden en onhebbelijkheden. De dialoog, de plek der moeite leidt alleen maar tot iets, als iemand zijn functionele masker wil afleggen en zichzelf wil laten zien. Als iemand zijn persoonlijke onderstroom, zijn 'innerlijke kookpot', aan het licht wil brengen.

De auteur geeft een simpel voorbeeld om dit methodisch aan te pakken, door de vraag te stellen: 'Wat heb je van je vader of moeder geleerd, dat van invloed is op je manier van leidinggeven?' Ze sluit nadrukkelijk aan bij het gedachtegoed van Adriaan Bekman - die ook het voorwoord heeft geschreven - wanneer hij het heeft over het stimuleren van horizontale ontmoetingen, van mens tot mens. Open de horizontale ruimte, laat je zien! Organisatieontwikkeling kan niet zonder ontwikkeling van het (morele) zelf.

### ***Wat neem ik mee?***

Ik ben als intern adviseur en coach werkzaam binnen een onderwijsorganisatie en dit boek helpt me om scherper naar mijn werk en rol kijken.

- Ik heb de neiging om in mijn werk 'tegenwicht' te bieden (subtiel of stevig) tegen de macht van de systeemwereld. Dit boek stimuleert me om het denken in polariteiten (paradoxen) sterker te omarmen. Het gaat in (over)gestructureerde organisaties niet om het bieden van tegenwicht, maar om het manoeuvreren tussen polariteiten op zoek naar het 'juiste midden'. Bij jezelf, bij de ander en in het systeem. Niet makkelijk, maar belangrijk. Er is geen andere weg.
- Een dialoog (op de plek der moeite) moet machtsvrij zijn, om te kunnen werken. Ik slaag er als interne adviseur lang niet altijd in om die machtsvrijheid te vinden of creëren. Als intern adviseur heb je doorgaans geen formele macht. Hoe slaag je erin om een horizontale ontmoeting te realiseren in een organisatie waar macht (impliciet of expliciet) een belangrijke rol speelt?

- In mijn werk pleit ik regelmatig voor het vaker en beter voeren van een dialoog in plaats van 'discussies'. Van Paassen stelt dat aandacht niet alleen soft is, maar dat elk mens, elke organisatie ook duistere kanten heeft en dat deze de aandacht verdienen. Dat wil zeggen dat de 'keurige' dialoog best eens mag uitmonden in een discussie of een debat, als die maar met open vizier en waardig wordt gevoerd.
- Als er sprake is van een machtsvrij contact, dan is het nog maar de vraag of er ook sprake is van een dialoog, waarin plaats is voor meerstemmigheid. Veel mensen zijn het niet gewend om 'maskervrije' gesprekken te voeren (binnen het werk). Ik worstel regelmatig met het proces van 'ontmaskeren', omdat mensen dat niet willen ('Dat is privé') en/of niet kunnen, doordat ze de vaardigheid missen. Oefenen!
- Aan het begin van het boek wordt de opmerking gemaakt dat coaching in veel organisaties kan uitpakken als medicijn voor zieke organisaties. Tja, ik coach intern veel mensen en ik besef me door dit boek eens te meer dat het 'sterker' maken van mensen ook als gevolg kan hebben dat de organisatie 'ziek' blijft of nog zieker wordt. Hiermee wordt nadrukkelijk een beroep gedaan op mijn morele kompas.
- Ik ben door het boek gestimuleerd om in mijn werk tevreden te zijn met elk moment van werkelijk contact. Ik geniet van een docent die me bij het weggaan aanschiet en vertelt hoe een kleine verandering in de start van zijn les de aandacht van de studenten geweldig heeft versterkt. Vergeet de hoogdravende structuurveranderingen, maar ga rustig door met het creëren en benutten van werkelijke ontmoetingen en plekken der moeite, ook al zijn het (in eerste instantie) eilanden in een woeste zee. Het is ook een kunst om daar goed te toeven en, als het weer verbetert, te kijken hoe je contact kunt leggen met andere eilanden en misschien wel met de vaste wal.

### **Tot besluit**

Van Paassen heeft een persoonlijk en waardevol boek geschreven, met een meerwaarde door de bijzondere ontstaansgeschiedenis. Centraal staat een pleidooi om ontvankelijkheid een plek te geven, naast daadkracht om organisaties in beweging te krijgen. Deze boodschap wordt via verschillende invalshoeken gegeven, waardoor een rijk boek is ontstaan waarin je

blijft neuzen. Het is geen zwaar theoretisch of wetenschappelijk boek; de kracht zit hem in de persoonlijke fascinatie van de auteur voor het thema. Ze benut daarbij zeker andere denkers (zoals Bekman, Wierdsma, Hermans, Baart, Hellinger en Ofman), maar vooral om haar eigen betoog te versterken. De redactie van de tekst had wat scherper gekund, want er zitten enkele schoonheidsfoutjes in.

Inhoudelijk gezien heeft het boek me geïnspireerd, maar de opmerking van Kunneman over het morele aspect van aandacht blijft ook hangen. Die maatschappelijke achtergrond van het zoeken naar aandacht in interactie laat Van Paassen in deel II buiten beschouwing. Interessant denk ik het om het begrip 'morele zelf' in relatie te brengen met meer politiek-maatschappelijke vraagstukken. Ook dat lijkt me een relevant spanningsveld, waarin je je als mens, functionaris dient te verhouden om tot daadwerkelijke verandering te komen.

*Aandacht in interactie* is geen methodisch boek; er staat niet in hoe je aan de slag kunt gaan met een meer aandachtige manier van werken. De methodische kant blijft beperkt tot voorbeelden en enkele schema's. Geen boek dus voor mensen die 'een probleem willen oplossen'. Het is een boek voor iedereen die zichzelf ziet als een (onder)zoeker, een vrije speler, als iemand die op pad durft te gaan.





Macht is een ingewikkeld en mysterieus fenomeen. Wie macht heeft, bezit het vermogen te bepalen en kan daarmee veel tot stand brengen. Maar dat is ook eng: wie het niet heeft, loopt het risico slachtoffer te worden van machtsmisbruik. Over macht ligt een zweem van taboe; we praten er maar zelden expliciet over, terwijl we er allemaal mee te maken hebben in ons leven en werk in organisaties. Oscar David schreef er een prachtig boek over: *Macht! Van instinct tot integriteit*.

David is psycholoog en organisatieadviseur, met een rijke ervaring in het begeleiden van leiders en teams in organisaties. Die praktijkervaring vormt de bron voor veel beschrijvingen en typering van het fenomeen macht. Hij begint het boek met een interessant conceptueel onderscheid in drie soorten macht. De eerste vorm noemt hij macht 1.0. Dit is de macht die te typeren valt als de meest primitieve vorm en is erop gericht de sterkste te worden en te blijven. Daarbij gelden de wetten van de apenrots: wie in een organisatie het slimst opereert, komt het hoogst terecht. Soms betekent dat vooral zich veel profileren en een grote mond hebben, soms is bescheidenheid en loyaliteit juist geschikt gedrag. Macht 1.0 is instinctief gedrag: het gaat erom te overleven in de strijd van winnen en verliezen.

Daarna is macht 2.0 een 'upgraded' versie. Hierbij is het streven dat de effecten van macht 1.0 in goede banen worden geleid, met behulp van 'checks and balances'. Voorbeelden zijn allerlei afspraken die we in organisaties maken om macht te spreiden of macht te controleren (zoals ondernemingsraden, regels en procedures, en ethische codes). Macht 2.0 beoogt te reguleren en uitwassen te voorkomen, maar kan doorslaan in bureaucratie.

Bij macht 3.0 ten slotte staat de mens centraal, met zijn vermogen om op een dienende manier macht uit te oefenen. Dit is wat David noemt de 'integriteit van de macht': het is vooral een creërende vorm van macht, waarbij het gaat

# *Macht! Van instinct tot integriteit*

BOEKBESPREKING

Joris BRENNINKMEIJER

om innerlijke waarden. Van belang is of iemand zichzelf kent en of hij in staat is datgene te doen wat juist is, gegeven de situatie.

David merkt op dat alle drie de vormen van macht legitiem en nodig zijn. Het is dus niet zo dat macht 3.0 beter is dan macht 1.0. De context en specifieke situatie bepalen wat nodig is.

### **Perspectieven**

De rest van het boek kleurt verder in hoe macht zich manifesteert in de praktijk, waarbij de meest uiteenlopende situaties en fenomenen de revue passeren. Het boek bestaat uit 23 hoofdstukken die samen een lopend verhaal vormen, maar ook goed zijn te lezen als op zichzelf staande besprekingen. Om enkele voorbeelden te geven: uitgebreid gaat de auteur in op de schaduwkanten van de macht die zich laat zien als bijvoorbeeld (seks)verslaving, egogedreven gedrag, almachtige leiders. Verderop komen de meer zonnige kanten aan bod, zoals macht en reflectie, feedback en loutering of macht aan allen. Door de hoofdstukken heen lopen verschillende perspectieven op macht: een biologische blik op hoe de hersenen werken en, daarmee, hoe de instinctieve kant van macht (macht 1.0) werkt. Een psychologische blik op persoonlijkheidstypen, motieven en drijfveren en op mechanismen achter macht en machtsmisbruik. En ten slotte een contextueel perspectief: de sterke invloed die de omgeving en (organisatie)context hebben op ons gedrag.

Er komt heel wat voorbij in een mix van theorie en praktijkobservaties. Tezamen vormt het geheel een caleidoscopisch beeld van hoe macht en machtshebbers zich in de praktijk laten zien. Een rode draad in het boek vormt het gegeven dat wie zoekt naar een verhouding tot macht, zich eerst bewust moet zijn van zijn relatie tot macht in het eigen leven. Er staan in *Macht!* veel zakelijk getinte verhalen en anekdotes, waarin Davids professionele werk en ontmoetingen met leiders in organisaties aan bod komen en die dit punt onderstrepen.

Daarnaast schuwt de auteur het niet om zijn betoog te illustreren met soms zeer persoonlijke verhalen uit zijn eigen biografie. Indrukwekkend is de beschrijving van een retraite (!) in het voormalige concentratiekamp

Auschwitz-Birkenau - een verblijf dat nog extra beladen is, doordat grootouders en verschillende familieleden van David daar hun leven hebben verloren in de gaskamers. De retraite waar hij aan meedoet bestaat uit een verblijf van een week; een periode waarin de deelnemers op verschillende plekken in het kamp met elkaar samen zijn, mediteren en bidden. De groep bestaat uit nabestaanden van slachtoffers, maar ook uit kinderen van nazi's. Het weer is guur, de omgeving desolaat en overdag krijgen de deelnemers alleen wat soep als maaltijd. Het op deze manier deelgenoot te zijn van het lijden dat op deze plek heeft plaatsgehad, maakt de situatie na enkele dagen welhaast ondraaglijk. Maar dan volgt het onvoorstelbare: gaandeweg verdwijnen de wanhoop, afkeer en verdriet bij David en slaan zijn stemming om in respect en acceptatie voor het lijden dat hier heeft plaatsgehad. Onmacht transformeert aldus in kracht. *Macht!* krijgt zijn bijzondere zeggingskracht door dit soort verhalen en vooral de wijze waarop David ze vertelt. Door met deze persoonlijke en indringende manier van storytelling de eigen ervaring neer te schrijven en te thematiseren, maakt hij knap invoelbaar



Drs. J.H. Brenninkmeijer is als zelfstandig adviseur werkzaam vanuit zijn eigen bedrijf Brenninkmeijer Organisatieontwikkeling en is redactielid van dit tijdschrift. E-mail: info@brenninkmeijer-ontwikkeling.nl.

### BESPROKEN

Oscar David (2014).  
*Macht! Van instinct tot integriteit*. Amsterdam: Mediawerf. ISBN 978 94 90463 36 6



hoe op een dieper niveau macht en onmacht, haat, frustratie en moed doorwerken. De auteur maakt zo lessen duidelijk, die op een andere manier nauwelijks over te brengen zouden zijn.

#### ***Macht delen***

De hoofdstukken 17-19 las ik als begeleider met meer dan gemiddelde belangstelling. Het zijn de hoofdstukken die gaan over het vraagstuk hoe macht 3.0 werkt, ofwel hoe ruimte kan worden geboden aan anderen, zodat zij naar voren kunnen komen met hun ideeën, creativiteit en talent. Dat is een vraag die mij als begeleider bij voortduring bezighoudt. David vertelt hierbij over zijn ervaringen met verschillende methodieken. Hoewel ik de meeste ervan al ken of ervan heb gehoord, vind ik het interessant ze in dit verband te bekijken.

Een voorbeeld is de Open Space Technology, waarbij (grote) groepen in een bijeenkomst onderwerpen bespreken, die ter plekke worden ingebracht. Zonder voorgestructureerde agenda of sprekers, maar met thema's die leven bij de deelnemers en die in verbinding verder worden gebracht. Of de 'talking stick', ontleend aan de Amerikaanse indianen. Wanneer zij belangrijke besluiten moeten nemen, gebeurt dat met behulp van een 'spreekstok'. Zittend in een cirkel krijgt ieder om de beurt de talking stick en heeft dan spreektijd. Zodra gezegd is wat gezegd moet worden, geeft de spreker de stok door aan de volgende. Belangrijkste effect van beide methodieken: de hiërarchie wordt doorbroken.

Hier ligt een interessante parallelle thematiek die momenteel in organisaties speelt: de opkomst van de netwerkorganisatie en nieuwe manieren van (horizontaal) organiseren die gebaseerd zijn op het delen van de macht met velen. Een boeiend onderwerp voor de begeleidingskunde van de toekomst.

#### ***Vragen***

Op mijzelf werkte het boek als een spiegel: ik las het en begon geleidelijk meer naar mezelf te kijken. En dat riep lastige en niet onmiddellijk te beantwoorden vragen op. Welke machtsfenomenen herken ik bij mijzelf? Waarvan ben ik me terdege bewust? Wat is mij volledig vreemd en waar heb ik nog geen voorstelling van? Het lezen van *Macht!* maakte mij (vervelend) bewust van mijn ambivalentie in het kijken en denken over mijn eigen 'macht'. Wanneer ik mijzelf in een leidende positie bevind, denk, praat en handel ik vaak volgens het adagium: we doen het met zijn allen. Kennelijk heb ik de (typisch Nederlandse) neiging macht enigszins te ontkennen, maar mogelijk - zo begon ik mij af te vragen - boet ik daarmee soms aan macht en kracht in.

Het lezen zette me ook aan om het thema in mijn rol als begeleider bij opdrachtgevers meer aan de orde te stellen. Soms doe ik dat door te vertellen

over dit boek, soms door rechtstreeks te vragen hoe men aankijkt tegen macht. Wat me opvalt, is dat het in alle gevallen boeiende en persoonlijke gesprekken oplevert.

### ***Tot besluit***

*Macht!* is een prachtig boek en verplichte kost voor begeleiders. David waakt gelukkig voor gemakkelijke tips en oplossingen - waar veel managementboeken (helaas) het patent op hebben - en heeft gekozen voor zorgvuldig gethematiseerde persoonlijke en soms kwetsbare verhalen. Daarmee laat hij niet alleen zien hoe macht en onmacht in zijn eigen leven een rol spelen, maar bovenal demonstreert hij hoe het vraagstuk van de macht vraagt om continue en diepgaande reflectie. Wie zich distantieert van macht en zich dit niet toe-eigent, maakt zichzelf kleiner dan nodig is. Wie zwelgt in macht of zich almachtig waant, verliest zichzelf.

Voor het omgaan met macht bestaat geen lesprogramma met diploma, maar door te leren van praktijkervaring kom je verder. Het boek beoogt beslist niet een oplossing te zijn van het eeuwenoude vraagstuk van macht, maar stelt wel dat de manier waarop we met macht omgaan bepaalt in wat voor wereld we leven. *Macht!* is daarmee op een onnadrukkelijke manier idealistisch te noemen, zoals blijkt uit het slot, wanneer de auteur met instemming Mahatma Gandhi citeert: 'The day the power of love overrules the love of power, the world will know peace.'



Het is 4 maart 2015, rond half vijf in de middag. De voorjaarszon speelt door de glas-in-loodramen; het venster geeft zicht op de eerbiedwaardige platanen van de Utrechtse binnenstad. In de statige zaal van het voormalige kantongerecht heerst gespannen opwinding, bij sommige van de aanwezigen zelfs verbijstering. Met een gezelschap van twaalf begeleidingskundigen zijn we in dit historische gebouw aan het begin van de middag begonnen met een bezinning op de vraag: wat is de toekomst van de begeleidingskunde? Onze afspraak is om deze middag niets op te lossen of vast te zetten, maar om de toekomst van de begeleidingskunde op een andere, open manier te benaderen.

We hebben Eva Beerends gevraagd ons daarbij te helpen. Zij is ervaren in werkvormen en oefeningen uit de Theory U van Otto Scharmer. Onder haar begeleiding willen we onszelf beschermen tegen het herhalen van wat we al weten ('downloaden') en onszelf stimuleren om af te stemmen op de toekomst, via de weg van het gewaarworden in het hier en nu ('presencing'). Dat is het experiment waaraan we ons willen overgeven. Na een korte introductie zitten we al snel in een imaginatie-oefening en wisselen daarna uit wat we daarin ervaren. Daarna worden we via een aantal stappen uitgenodigd tot een opstelling in de ruimte, een methodiek bekend uit het systemisch werk.

Na enkele uren lassen we een eerste reflectiemoment in en kijken we terug op de opstelling die zoëven is ontstaan. Daarin is een aantal elementen gepositioneerd, die belangrijk zijn voor onze vraag. Eerst is Structuur neergezet. Dit element representeert het methodische, het model, het vaste en omliggende. Daarna heeft Stroom zichzelf een plaats gegeven. Dit element staat voor het proces, de beweging, dat wat gebeurt. Structuur en Stroom stonden naar elkaar toegevend en nabij. Structuur stond stevig, ontspannen en vast. Stroom bewoog, zich blijvend oriënterend op Structuur.

# *Over het toelaten van verwarring, ongemak en het niet-weten*

BIJENKOMST OVER DE TOEKOMST VAN DE BEGELEIDINGSKUNDE

Joris BRENNINKMEIJER en Michiel DE RONDE

Daarna betrad de representant van de Begeleidingskunde het veld. Dat bleek moeilijker. Er ontstond een zekere spanning tussen die drie. Die werd nog groter toen vervolgens de Organisatie in het veld kwam en zich helemaal aan het andere eind van de ruimte opstelde. Daar, in de buurt van de Organisatie, gaf ook de Coach zichzelf een plek - met het gezicht half afgewend van de Begeleidingskunde, Stroom en Structuur - en keek naar de Organisatie. Achter de Organisatie plaatste zich de Organisatievraag. Deze ging half verscholen achter de Organisatie en zou daar tijdens de opstelling blijven, ook toen de andere elementen in beweging kwamen.

Er ontstond meer dynamiek in de opstelling, toen Structuur, Stroom en Begeleidingskunde meer samen gingen optrekken. Met z'n drieën maakten zij een beweging richting Organisatie en Organisatievraag, maar toen ze in contact probeerden te komen, leverde dat slechts afgewende gezichten op. Er bleef een grote afstand, die zich vervolgens ook weer in de ruimte uitdrukte. De Organisatie vertolkte vooral onverschilligheid: 'Het doet me weinig wat jullie met elkaar doen en zeggen.' De Organisatievraag vulde aan: 'Dit gaat niet over mij.' Tussen Organisatie en Organisatievraag bestond ook gedoe. De Coach wilde ondertussen vooral aan de slag, maar er ontstond geen verbinding.

We zetten ons nu aan een reflectie en buigen ons over de vraag wat we eigenlijk hebben gezien en welke betekenis we daaraan kunnen geven. Er is een voelbare teleurstelling over de manier waarop we hebben gewerkt. Iemand stelt ferm: 'We gaan ten onder aan introspectie. Het moet veel meer gaan over de wereld en onze plek daarin.' Een ander zegt: 'Het liefste wilde ik weglopen. Hier hoor ik niet bij.'

Al verder pratend worden we het er wel over eens dat we een bijzonder krachtenveld hebben gezien. Verschillende deelnemers benoemen hoe het hun is opgevallen hoe weinig verbinding er te zien was tussen enerzijds Begeleidingskunde, Stroom en Structuur, en anderzijds de Organisatie met haar nogal verscholen, niet-erkende Organisatievraag. Anderen benoemen ook de verwarring: de wens tot actie van de Coach en tegelijk de ongerichtheid ervan. 'Ontluisterend, verwarrend en verbijsterend', verwoordt iemand het gevoel dat bij meerdere deelnemers bestaat.

Als we dat verder onderzoeken, komen verschillende zaken boven, die bijdragen aan dat gevoel. Wie of wat heeft de Begeleidingskunde nu precies gerepresenteerd? Is het een beroep of is het een wetenschapsdomein waarin uiteenlopende perspectieven op professioneel handelen zijn vertegenwoordigd? Of representeerde de Begeleidingskunde eigenlijk de situatie van de beroepsverenigingen, inclusief de versnippering en het verwarrende gebrek aan afstemming daartussen?

Er zijn ook vragen over de spiegel die de positionering van de Coach ons voorhield. We herkennen de neiging om te willen helpen, parallel aan de vraag of die hulp wel gericht is op het echte vraagstuk. Hoe kwam het dat de Organisatie en haar vraagstuk zo weinig centraal stonden in de opstelling? Hoe zouden we in ons vak de Organisaties meer in het midden kunnen krijgen? En wat hebben ze dan nodig van de Begeleidingskunde?

Iemand oppert de interessante gedachte dat er wellicht sprake is van een parallel proces:



*Dr. J.H. Brenninkmeijer* is als zelfstandig adviseur werkzaam vanuit zijn eigen bedrijf Brenninkmeijer Organisatieontwikkeling en is redactielid van dit tijdschrift. E-mail: [info@brenninkmeijer-ontwikkeling.nl](mailto:info@brenninkmeijer-ontwikkeling.nl).

*Dr. M.A. de Ronde* is opleider en onderzoeker bij de Academie Mens en Organisatie van de Christelijke Hogeschool Ede en bij de Master Begeleidingskunde van de Hogeschool Rotterdam. Ook is hij hoofdredacteur van dit tijdschrift.



het zoekend ontwikkelen en vernieuwen van de beroepsidentiteit is vergelijkbaar met de hedendaagse zoektocht in organisaties. De verwarring die ontstaat in de opstelling, weerspiegelt wellicht de verwarring in het vakgebied en die staat weer niet los van de verwarring die organisaties ervaren in het onder ogen zien van hun eigen actuele vraagstukken.

We houden een pauze, eten een hapje en nemen even afstand. Dan gaan we verder. We zitten in een kleinere kring, relatief dicht bij elkaar. Buiten begint het langzaam te schemeren. Er komt een nieuw gesprek op gang. Er worden voorbeelden gegeven van het niet-weten en ervaringen verteld van het zelf toelaten en doormaken van de verwarring, als voorwaarde om samen te kunnen optrekken met de klant of cliënt. Er ontstaat ruimte om woorden te zoeken die raken aan het voelen van het onverwoordbare en die gaan over 'het er laten zijn, zonder het per se te willen benoemen'.

De deelnemers worden persoonlijker en vertellen hoe moeilijk ze het eigenlijk vinden om echt dicht bij de klantvraag te komen en dan niet weg te lopen voor het ongemak van de verlegenheid, bijvoorbeeld door maar een aanpak voor te stellen. Ze beginnen ook te vertellen dat ze het uiteindelijk moeten doen door 'gewoon te zijn wie ze zijn'. Dat besef dat het in ons werk uiteindelijk gaat om te zijn wie je bent roept herkenning op. Het leidt ook weer tot nieuwe vragen: hoe verhoudt zich dat dan tot de opleiding in het vak en het vertegenwoordigen van een professie?

We sluiten de bijeenkomst af en nemen afscheid, vermoeid door de intensiteit van de gesprekken en verrast door de wendingen die de bijeenkomst genomen heeft. Buiten heeft de zon plaatsgemaakt voor een nagenoeg volle maan aan een heldere hemel. Zij schijnt

door de donkere silhouetten van de bomen. De stad heeft iets dromerigs, met al haar lichten in het duister.

*Als vertegenwoordigers van de redactie hebben we onze ervaringen een poosje laten rusten en rijpen. Na het schrijven van voorgaand sfeerverlag ontstond een korte uitwisseling over wat ons heeft beziggehouden naar aanleiding van de bijeenkomst.*

### **Beste Michiel,**

Graag deel ik nog enige reflecties op de bijeenkomst. Mijn eerste neiging is om het met de woorden van de Italiaanse natuurkundige Enrico Fermi te zeggen: over de toekomst van de begeleidingskunde zijn we nog steeds verward, maar nu op een hoger niveau. Dat hogere niveau van verwarring bestaat voor mij met name over het thema van het 'niet-weten'. We hebben dat niet rechtstreeks onderzocht, maar wel was het onderdeel van onze 'andere' aanpak. En in ons gesprek aan het begin van de avond kwam het nadrukkelijk bovendien.

Wat het relevant maakt in deze verkenning van de toekomst, is de gedachte dat we als begeleiders steeds minder alwetende experts zijn, maar meer en meer naast onze klant komen te staan, zoals bijvoorbeeld Jan Remmerswaal zegt (zie nummer 2015/1). Niet-weten versta ik dan allereerst als een houding van onbevangen en open nieuwsgierigheid, waarbij ik geen uitgekristalliseerde ideeën heb over de precieze uitkomsten of oplossingen. Die zoek ik in nauwe samenwerking met de klant. Zeker bij complexe vragen op team- of organisatieniveau lijkt dat een kansrijke benadering.

De hoofdvraag die me sinds onze bijeenkomst bezighoudt, is: hoeveel niet-weten ben ik bereid als begeleider toe te laten? Die vraag valt uiteen in drie delen. Allereerst: hoeveel niet-weten kan ik in mijzelf toelaten? Niet-weten is niet per se een prettige manier van zijn, voor een begeleider van leer- en veranderprocessen. Ik ervaar - ook bij de bijeenkomst gebeurde dat weer - dat niet-weten gepaard gaat met gevoelens van onzekerheid (zijn we op de juiste weg?), zelftwijfel (doe ik het juiste?) en zelfs een bepaalde mate van angst (als dit zo doorgaat, mislukt het en dan heb ik het niet goed gedaan, wordt daarop aangekeken, niet meer terugggevraagd, enzovoort). En als gevolg van die twijfel, worden mijn handen klam, mijn schouders staan gespannen en ik voel een frons in mijn voorhoofd. Niet-weten maakt me kwetsbaar en dat is een staat die ik in anderen bewonder, maar moeilijk uithoudt bij mezelf. Niet-weten confronteert me dus en nodigt me uit in een gebied van spannende ontwikkeling. Het stoot me af en trekt me aan.

Een tweede vraag is: aan hoeveel niet-weten heeft mijn klant behoefte? Ik moet denken aan een oefening die een collega af en toe doet. Hij laat leidinggevend oefenen in tweetallen, waarbij de een de ander een vraag stelt en

de ander daarop moet antwoorden met: 'Ik weet het niet.' Keer op keer veroorzaakt deze oefening grote opwinding: van boosheid tot weerzin en zelfs onwil. Leidinggeevenden zien zich daarbij geconfronteerd met hun resultaatgerichtheid en gehechtheid aan een rol, waarbij ze veelvuldig aan anderen vertellen hoe en wat ze willen. Daarbij past geen niet-weten. Hoeveel niet-weten zijn deze klanten, die vaak mijn opdrachtgevers zijn, dan bereid te aanvaarden in een zoekproces? Hoeveel kunnen ze hebben van mij als begeleider? Of kiezen ze - en dat is hun goed recht, al levert het mij als begeleider niets op - liever voor een andere, 'wel-wetende' begeleider?

En ten derde: wat moet ik eigenlijk weten als ik niet-wetend wil zijn? Paradoxaal gezien vereist niet-weten naar mijn idee veel kennis. Bijvoorbeeld om te weten waarover prikkelende vragen gesteld kunnen worden. En het vereist kennis van vaardigheden, bijvoorbeeld wat je als begeleider kunt doen om de druk te weerstaan om met een snelle oplossing te komen. Vermaak (2009) stelt dat humor en de kunst om te problematiseren belangrijk zijn in dat soort gevallen. Ook dat vereist de nodige kennis en vaardigheid. Alles bij elkaar genomen is niet-weten een interessante grondhouding die nog is omgeven met talloze vragen.

Ik benoemde zojuist een aantal van de vragen waarmee ik worstel en collega-professionals vaak ook. Ik zou het interessant vinden als we meer ervaringen zouden verzamelen van (onder)zoekende professionals en ook klanten daarbij aan het woord zouden kunnen laten. Willen we meer weten over niet-ten, dan is dat niet alleen interessant, maar ook zeer nodig. Hoe denk jij hierover?

### **Beste Joris,**

Telkens als ik terugdenk aan de bijeenkomst, komt bij mij weer een gevoel van ontroering boven. Ik heb heel wat gesprekken gevoerd over het vak van de begeleidingskunde. Niet eerder echter, heb ik dat op zo'n manier gedaan als daar in dat statige gebouw in Utrecht. De bereidheid om de boosheid en verbijstering uit te spreken rond de onbereikbaarheid van de klant(vraag) en uiteindelijk ook de bereidheid om met elkaar de verwarring toe te laten, de eerlijkheid daarbij dat we die verwarring zelf ook kennen en het besef dat in de erkenning daarvan tegelijk ergens de sleutel zit om waarlijk van betekenis te zijn - dat hele complex maakte het voor mij tot een ontroerende avond. Persoonlijk motiveert mij dat ook zeer om telkens weer tijd te steken in ons tijdschrift: hoe lukt het ons om woorden te geven aan die onverwoordbare onderstroom?

Jouw vragen vind ik prachtig: hoeveel niet-weten ben ik bereid toe te laten? Met hoeveel niet-weten is mijn klant eigenlijk gediend? En - heerlijk paradoxaal - hoeveel moet ik weten van het niet-weten? Om met dat laatste te beginnen: niet-weten is iets anders dan onwetend zijn. Het is een actieve

staat van zijn, van aanvaarding dat de dingen groter zijn dan jij en ik, en dat ons handelen beperkt is en altijd weer opgenomen zal worden in een meeromvattende stroom die we niet in de hand hebben. Voor mij is het niet-weten een gekend besef van overgave. Iets daarvan proefde ik wel die avond en juist dat raakte mij. Martinus Nijhoff schrijft in een van zijn gedichten: 'Ik heb mijn handen om zijn hoofd gelegd/Ik heb maar stil zijn blonde haar gestreken/Hij vroeg mij weer, maar ik heb niets gezegd/Daar tere woorden stuk gaan bij het spreken.' Zelf ken ik die ervaring goed in begeleidingssituaties: de van gedragen betekenis gevulde stilte. Voor mij vormen deze momenten een levende werkelijkheid in de individuele begeleiding, in de kleine groep en ook in het trainingsverband. Aan de directietafel daarentegen lukt - een verkeerd woord overigens, in dit verband - het mij (nog) niet om in die staat van zijn te verkeren. Ik geloof zeker dat het daar ook kan en eveneens vaak wenselijk is en soms ergens ook gewenst wordt. Op dat punt ervaar ik bij mezelf nog een te grote onwetendheid aangaande het niet-weten.

Ken jij het boekje *Stilte, geste, stem* van René ten Bos? Hij betoogt dat er in de menselijke interactie buiten de woorden om heel veel betekenisvolle communicatie plaatsvindt. Ik wil geloven dat een belangrijk deel van de ambachtelijkheid van ons vak bestaat uit ons niet-woordelijke communicatievermogen. Kunnen we de betekenisvolheid ontvangen en beantwoorden buiten de woorden om, zonder het daarna weer in taal te willen vangen? Kunnen we ons cliëntensysteem helpen om in de modus van die ontvankelijkheid te geraken? Eigenlijk heeft de bijeenkomst mij bevestigd in die noodzaak. Daarom was - realiseer ik me nu - de maaltijd ook zo belangrijk in het proces.

Een Chinees spreekwoord luidt: 'Waarom haat je mij? Ik heb je niet eens willen helpen.' De vraag naar goed begeleiderschap reist al lang met mij mee. Niet alleen in mijn werk, maar zeker ook thuis, als vader van twee kinderen. In talrijke gesprekken kwamen vaststaande beelden aan de orde, zoals: begeleiden is vooral voor de adviseur of mentor. Het moet iets concreets opleveren. Of: we moeten ervoor waken te veel te psychologiseren ('We zijn toch geen therapeuten?') Graag wil ik een en ander in een bredere context plaatsen.

De aard van begeleiderschap krijgt in onze huidige maatschappij een andere kleur. Veel wat vroeger vanzelfsprekend was, is dat nu niet meer. Mensen worden mondiger; of het nu gaat om leidinggevendenden, medewerkers, klanten of studenten. Ze kunnen veel zelf uitzoeken. Traditionele kennis verliest aan macht. Kennis is belangrijk, maar mag de ontmoeting niet in de weg staan. Kennis snijdt alleen hout, als zij verbonden is met wijsheid (Thölke, 2007). Een begeleider kan zich nauwelijks meer verschuilen achter het Weten. Hij moet - of dient de moed te hebben - zichzelf als mens te laten zien. Onze tijd vraagt om begeleiders die durven niet te weten en het toch aandurven vraagstukken met cliënten samen te onderzoeken. De begeleider leert daarmee de cliënt niet onzekerheid te reduceren, maar met onzekerheid om te gaan.

Mijn vertrekpunt is het systemisch perspectief. Een kijk en werkwijze die veel verder gaat dan louter 'systemisch denken'. Vanuit het systemisch perspectief is de begeleider 'zelf' het belangrijkste instrument. Het vermogen zichzelf en de ander waar te nemen en te ervaren, komt centraal te staan. Dat betekent letterlijk het vermogen in het eigen lijf te kunnen wonen, adem te kunnen halen - ook als het spannend is - en in het hier en nu te kunnen handelen.

Hierover valt veel te lezen (bijvoorbeeld wat betreft presencing, bio-energetica of mindfulness), alleen gaat het minder om het doorlezen en meer om het te doorleven. Ik noem dit de eerste conditie voor goed begeleiderschap. 'Zelf' is

# *Canon van de begeleidingskunde*

AFLEVERING 9

Jürg THÖLKE

een verzamelbegrip van alles wat iemand heeft gevormd. Zelfbewust betekent dus je bewust zijn van je achtergrond en de werking van die achtergrond in het hier en nu. De klassieker *Lost in familiar places* (1991) van Edward R. Shapiro en A. Wesley Carr gaat erover. Maar ook *Nestgeuren* (1996) van Piet Weisfelt, die het thema van de TA-kant benadert, of *Vonken van verlangen* (2002), waarin Wibe Veenbaas en Joke Goudswaard de achtergrond van de mens vanuit de systemische kant toelichten.

Zelfbewustzijn opent de deur voor de evenwichtige ontmoeting, de tweede conditie voor goed begeleiderschap. Om de ander te kunnen ontmoeten, moet je vanuit autonome plekken handelen en de ander in zijn autonomie laten. Almaar 'geven' en niet 'nemen', leidt tot energieverlies (in het ultieme geval tot burn-out) en is zeker geen goed voorbeeld voor degenen die 'krijgen'. Zich verbinden met de ander is wat anders dan de ander aan zich binden. In begeleidingssituaties heeft elke partij iets te leren. Ondersteunend is het leren onderkennen van overdrachtsfenomenen en parallelprocessen. In de ontmoeting tussen mensen van hart tot hart, van systeem tot systeem ontstaat ruimte voor iets nieuws. Riekje Boswijk-Hummel schrijft geweldig over het thema overdracht in *Liefde in Wonderland* (1997).

De derde conditie voor goed begeleiderschap vraagt om het vermogen waar te kunnen nemen wat in het hier en nu is. Overdracht en tegenoverdracht, maar ook parallelprocessen van mensen en groepen spelen binnen de coulissen van een (organisatie)script. Script is alleen ervaarbaar. Weisfelt (2006) schreef hier een hele trilogie van boeken over. Deze manier van waarnemen gaat langs de dualiteit van goed en fout naar de thema's waar het in het moment echt om gaat. Er doet zich iets voor in een systeem. Door de hulpvrager als deel van een groter systeem te zien - en dus de betekenis van het eventuele 'gedoe' te verkennen - kunnen we in gezamenlijke inspanning de zoektocht naar zondebokken, oordelen en wij-zijrelaties vermijden. Het verkleint de kans om symptomen te bestrijden of om een en ander op te lossen, om vooral zelf van een probleem af te zijn.

Bert Hellinger beschrijft juist in *De kunst van het helpen* (2004) over de noodzakelijke houding van een begeleider vanuit systemisch perspectief. Een begeleider dient vanuit liefde voor zichzelf, de ander en zijn systeem te handelen. Begeleiden in die zin is dus een bescheiden activiteit. De vraag is: zie ik in dit systeem kans om betekenisvol te zijn?

En de muze dan? Ik ben een man van het beeld. De muze biedt mij de mogelijkheid om het 'onkenbare' in te sluiten, zonder het mystieke - dat wat we als mens gewoon niet kunnen weten - onrecht te doen. Een bron van

diepgang en speelsheid tegelijk. Voorbeelden zijn het werk van Jean Tinguely, Julian Beever of Peter Callesen. Maar ook de gewone graffiti op straat.



J. Thölke is partner bij Inklusief Opleidingen te Megen en senior adviseur bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. E-mail: juergthoelke@planet.nl.

## LITERATUUR

- Boswijk-Hummel, R. (1997). *Liefde in Wonderland*. Haarlem: De Toorts.
- Hellinger, B. (2004). *De kunst van het helpen*. Groningen: Noorderlicht.
- Shapiro, E.R. & Carr, A.W. (1991). *Lost in familiar places: creating new connections between the individual and society*. New Haven: Yale University Press.
- Roelofs, F., Herder-Wynne, F., Sipman, G. & Thölke, J.M. (red.) (2015). *Vonken van vernieuwing*. Arnhem/Nijmegen: HAN, Kenniscentrum Kwaliteit van Leren.
- Thölke, J.M. (2007). *Leren niet te weten. Een zoektocht rond zinvolle vernieuwing in (onderwijs)organisaties. Intreerede*. Arnhem/Nijmegen: HAN.
- Veenbaas, W. & Goudswaart, J. (2002). *Vonken van verlangen. Systemisch werk, perspectief en praktijk*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Weisfelt, P. (1996). *Nestgeuren*. Soest: Nelissen.
- Weisfelt, P. (2006). *De bestemming van het systeem. Gezondheid en ziekte van een systeem en de consequenties for het individu, groep en organisatie*. Soest: Nelissen.

## VAN HET BESTUUR

### **Registratie: doen?**

Met regelmaat laait de discussie over het nut en de kosten van beroepsregistratie op in diverse media (zoals LinkedIn). Het is goed om hierop te reageren, ook naar leden die niet actief zijn in deze discussies. Want waar hebben we het over? Ik herinner mij dat ik als kind deze groene sticker zag op de wasmiddeldoos van mijn moeder: 'Goedgekeurd door de Nederlandse Vereniging van Huisvrouwen'. Door met dit wasmiddel te wassen, voldeed je dus aan de kwaliteitseisen die destijds aan de Nederlandse huisvrouw werden gesteld, als het ging om schone was aan de lijn.

Toen ik voor het eerst met supervisie in aanraking kwam, was die herinnering voor mij de reden om lid te worden van de beroepsvereniging van supervisors. Mijn - figuurlijk gesproken - supervisorische was zou toch minimaal aan de kwaliteitscriteria van de supervisors moeten voldoen. Net zoals mijn moeder aan de voor haar geldende criteria wilde voldoen, namelijk die van de Nederlandse huisvrouw. (Daar kan ik u overigens nog andere staaltjes van vertellen, maar daar zal ik u nu niet mee vermoeien.)

Van oudsher hangen registratie-eisen aan kwaliteitseisen die de beroepsopgave aan de professional stelt. Waarom dan elke keer die discussie? Kwaliteit kent vele perspectieven. Een simpele manier om deze te onderscheiden is die van Donabedian.

- *Technisch/professioneel perspectief.* Wat maakt een supervisie- of coachtraject tot een goed traject (vanuit het perspectief van de professional zelf)?
- *Klantperspectief.* Welke eigenschappen dient de supervisor of coach te bezitten? Wat kan de klant verwachten?
- *Perspectief van de maatschappij.* Aan welke specificaties moet het product of de dienst voldoen?

- *Afnemersperspectief.* Is er duurzaamheid en een efficiënt gebruik van middelen? Met andere woorden, is er een goede prijs-kwaliteitverhouding?

Met dat laatste onderscheid komen we tot de kern van de discussie. Want niemand betwijfelt het nut en de noodzaak van een goed registratiesysteem. Dat is ook een van de bestaansredenen van LVSC: het in stand houden van een registratiesysteem, ten behoeve van de leden. We willen immers als professional kunnen aantonen dat we in staat zijn volgens de beroepsspecificaties te werken. Daarbij hoort dat je je houdt aan de daartoe geformuleerde eisen, zodat controleerbaar is wat je doet.

Bovendien kunnen klanten ergens met hun klachten terecht, namelijk bij de vertrouwenscommissie van de beroepsvereniging. Ook dat hangt samen met het registreren; een gedragscode en regels waaraan je je wilt conformeren. Als professionele begeleiders zijn we in principe intrinsiek gemotiveerd om kennis en praktijk up-to-date te houden. Belangrijker is dat je zowel klanten als vakbroeders door je registratie duidelijk maakt dat je voor je vak uitkomt en je controleerbaar wenst op te stellen.

### ***Zijn we bereid daarin te investeren?***

Een goede suggestie die uit de discussie naar voren is gekomen, is om in de uurprijs naar de klant de kosten voor jaarlijkse lidmaatschappen, certificering en registratie door te berekenen. Ik weet eigenlijk niet of dat wasmiddel met keurmerk nu beduidend duurder was dan andere, vergelijkbare producten. Ik weet wel dat mijn

moeder trots was als haar witte was aan de lijn wapperde. Ik voel me ook trots als lid van LVSC met een viertal registraties, omdat ik daarmee de kwaliteit van mijn professionele handelen kan aantonen.

Wat wel duidelijk wordt is dat LVSC een schone taak heeft in het veel méér naar buiten treden met wat de bijdrage van supervisie of coaching aan de kwaliteit van een professional kan toevoegen. Het lijkt me zinvol om die discussie eens te voeren. Hoe kan het toch dat supervisie blijkbaar zo lastig op de kaart te zetten is?

Het is goed dat we via sociale media nog duidelijker zicht krijgen op hoe leden zaken zien of willen zien. Alle activiteiten en veranderingen vragen echter menskracht, zeker in een beroepsvereniging waarbij er veel verschillende ideeën heersen over hoe het wel of niet zou moeten.

Ook u kunt een actieve rol vervullen binnen de vereniging, bijvoorbeeld door zich aan te melden voor een werkgroep of door actief in de eigen regio een bijdrage te leveren. Binnen het bestuur zijn wij op zoek naar versterking. Ik nodig u van harte uit om uw plek aan de bestuurstafel in te nemen, zodat u kunt mee beslissen over de koers van LVSC.

*Gerry Aerts (bestuurslid)*

## LVSC partner AOCS

LVSC is een partnership aangegaan met de Association of Coaching Supervision (AOCS), een Britse beroepsvereniging voor supervisors die supervisie geven aan coaches (zie [associationofcoachingsupervisors.com](http://associationofcoachingsupervisors.com)). De AOCS wil de per-

ceptie hierover veranderen en supervisie meer bekendheid en een grotere 'share of voice' in de coachingsgemeenschap geven. Hieraan is behoefte, omdat volgens AOCS, veel coaches geen supervisie 'krijgen', de connotatie van het woord supervisie bij coaches geen recht doet aan het concept en (verontrustender) coaches denken dat ze geen supervisie nodig hebben.

### **Platform**

Supervisie voor coaches heeft een platform nodig, om coaches en hun klanten in staat te stellen de meerwaarde van supervisie op coaching beter te begrijpen. De toonaangevende verenigingen en academies in Engeland erkennen dat supervisie een grotere bekendheid moet krijgen. De AOCS is duidelijk gepassioneerd over de voordelen die supervisie brengt. En als klanten profiteren van supervisie, geloven zij sterk dat de coach dat ook doet. Net zoals LVSC streeft AOCS ernaar om partnerships en allianties te vormen met relevante beroepsverenigingen. Dit om de landelijke vertegenwoordiging te versterken en wederzijdse voordelen van het lidmaatschap te bieden, zoals het uitwisselen van informatie en kennis. We zijn dan ook blij dat zo'n alliantie is gemaakt.

Mieke Voogd onderhoudt namens LVSC contacten met de AOCS. De samenwerkingsovereenkomst loopt in eerste instantie van april 2015 tot oktober 2016.

### **Voordelen voor LVSC-leden**

Het partnership biedt LVSC-leden diverse voordelen. Een van de voordelen van de samenwerking betreft een gereduceerd tarief voor lidmaatschap en een verkorte accreditatieprocedure (zie ook onze website: [www.lvsc.eu](http://www.lvsc.eu)).

### **Oproep**

Binnen LVSC wordt een groep van coachingsupervisors gevormd, om deze vorm van supervisie met elkaar op de kaart te zetten en van elkaar te leren. Ieder die geïnteresseerd is kan contact opnemen via [info@lvsc.eu](mailto:info@lvsc.eu) (t.a.v. Mieke Voogd).

*Gerry Aerts (bestuurslid) en Mieke Voogd (werkgroep AOCS)*

## Afronding ECVision

Het ECVision-project werd mede door ANSE geïnitieerd en nadert het einde van de looptijd van drie jaar. Het project beoogt de vergelijkbaarheid van opleidingen voor supervisie en coaching in Europa te vergroten en de professionele dialoog over de kwaliteit van supervisors en coa-





# AGENDA

5 JUNI 2015

*Hechting en mentaliseren*  
**Rotterdam**

11 JULI 2015

*5e Internationale conferentie over coaching en supervisie*  
**Oxford (Groot-Brittannië)**

13-19 JULI 2015

*Cross Cultural Communication International Person-Centered Workshop*  
**Pécs (Hongarije)**

17-21 AUGUSTUS 2015

*ANSE Summer University*  
**Zadar (Kroatië)**

24 EN 25 SEPTEMBER 2015

*Slotconferentie ECVision*  
**Wenen (Oostenrijk)**

13 NOVEMBER 2015

*Extra ALV en jubileumviering LVSC*  
**Locatie volgt**

*Voor het volledige activiteitenoverzicht zie [www.lvsc.eu](http://www.lvsc.eu)*

ches te voeden. De twee hoofdproducten van het project - een begrippenlijst en competentieraamwerk - zijn inmiddels beschikbaar (zie [www.anse.eu/ecvision](http://www.anse.eu/ecvision)). De begrippenlijst is naar het Nederlands vertaald; de vertaling van het raamwerk volgt nog.

### **Slotconferentie**

Op 24 en 25 september a.s. vindt de slotconferentie van het ECVision-project plaats in Wenen; een must voor opleiders van coaches en supervisors. In workshops wordt uitgelegd hoe opleiders het ontwikkelde competentieraamwerk kunnen gebruiken in hun opleiding. Aan coaches en supervisors wordt getoond hoe zij het kunnen gebruiken voor reflectie op het eigen professionele functioneren.

Aan deelname zijn geen kosten verbonden (zie [www.anse.eu](http://www.anse.eu)). Wie interesse heeft in een presentatie van ECVision-producten bij zijn opleiding, kan contact opnemen met Mieke Voogd (e-mail: [info@lvsc.eu](mailto:info@lvsc.eu)).

### **Belang van het project**

Wat is het belang van dit project voor Nederlandse opleidingen? Ten eerste biedt het de mogelijkheid tot evaluatie en verdere ontwikkeling van supervisie- en coachopleidingen en deze te plaatsen binnen een Europees perspectief door leeruitkomsten te vergelijken. Het doel van ECVision is het gesprek hierover te stimuleren en te voeden. Ten tweede biedt het de mogelijkheid om opleidingen aan hogescholen en universiteiten te vergelijken met particuliere opleidingen, via een vertaling van ECTS- en ECVET-systemen. En ten derde is het competentieraamwerk gekoppeld aan het European Qualification Framework (EQF) en krijgen ECVision-producten een status op Europees beleidsniveau. Met behulp van het werk van ECVision kan LVSC dat doen in Nederland, door input te leveren aan het Nederlands Qualificatie Frame (NQF) en zo de positie van supervisie en coaching te onderbouwen en te bepalen.

Wat betreft het belang van dit project voor individuele coaches en supervisors, is het kwalificatieraamwerk een prachtig instrument voor evaluatie en ontwikkeling van de eigen professionele identiteit en beroepspraktijk vanuit Europees perspectief. Tip: benut het raamwerk in intervisie, als hulpmiddel bij gerichte feedback.

Ten slotte het belang voor klantorganisaties en HR-managers: als onderdeel van het project wordt een evaluatiemodel ontwikkeld en getest. Dit betreft ook een checklist voor opdrachtgevers en een checklist voor supervisanten of coaches om de kwaliteit van de supervisie of coaching te evalueren. Dit wordt op de slotconferentie besproken.

### ***Begrippenlijst en competentieraamwerk***

In het eerste product, de ECVision-begrippenlijst, hebben we de karakteristieke kwalificaties en kenmerken van supervisie en coaching geïdentificeerd, op grond van de in opleidingen gebruikte literatuur in de zes deelnemende landen. Vervolgens hebben we deze basisconcepten gedefinieerd als resultaatgerichte leeropbrengsten. Het doel was en is duidelijk te maken welke vaardigheden, kennis en performance een persoon zich eigen gemaakt moet hebben, om beschouwd kunnen te worden als gekwalificeerde supervisor of coach.

Deze leeruitkomsten zijn opgesteld in overeenstemming met de Europese Kwalificatieraamwerkcriteria. In het competentieraamwerk wordt onderscheid gemaakt tussen professionele identiteit en professioneel handelen als supervisor of coach. Deze twee hoofdonderwerpen zijn uitgewerkt naar categorieën en deze zijn weer onderverdeeld in competenties. Het werk van het projectteam ECVision is becomeментарieerd en aangevuld door dertien experts uit verschillende Europese landen. Vanuit Nederland hebben Louis van Kessel en Erik de Haan deze rol vervuld. De competenties zijn uitgewerkt naar kennis, vaardigheden en performance. De

kern van het competentieraamwerk is de definitie van 'performance'. Wij denken dat een beschrijving van competenties niet zinvol is, wanneer er geen heldere beschrijving van gerelateerd gedrag aan gekoppeld is. Met de focus op de performancecriteria hebben wij de leerresultaten geformuleerd, die duidelijk in het gedrag van de supervisor en coach waarneembaar moeten zijn. Dit geldt ook voor te verwachten leerresultaten van deelnemers aan geaccrediteerde opleidingen voor supervisie en coaching.

## *Over LVSC*

De Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching (LVSC) is dé beroepsvereniging voor coaches, supervisors en andere professionals in de begeleidingskunde. Onze leden zijn betrokken en deskundige begeleiders van mens en werk. De vereniging is ervaren, proactief, ambitieus en zet in op het toegankelijk maken van (praktijkwetenschappelijke) kennis en de professionele ontwikkeling van het vakgebied en de professional.

Kortom: LVSC staat voor passie voor professioneel begeleiden. LVSC biedt beroepsregistratie voor professionals en erkenning van opleidingen in de begeleidingskunde.

Professionals in de begeleidingskunde vinden bij LVSC onder meer:

- netwerk van 2.300 vakgenoten en dertig opleidingen;
- professionele gedragscode;
- mogelijkheid tot beroepsregistratie;
- deelname aan intervisiegroepen (ook internationaal);
- kennisontwikkeling en workshops in veertien regio's;
- gratis abonnement op het *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*.

Speciaal voor studenten in de begeleidingskunde biedt LVSC het studentlidmaatschap. Studenten die een coach- of supervisieopleiding volgen, betalen slechts de helft van het lidmaatschapsgeld en profiteren direct van alle voordelen. Voor meer informatie zie [www.lvsc.eu/studentlidmaatschap](http://www.lvsc.eu/studentlidmaatschap).

### ***Secretariaat LVSC***

Kerkenbos 1246, 6546 BE Nijmegen  
 Postbus 38181, 6503 AD Nijmegen  
 Maandag-donderdag van 9.00-17.00 uur  
 Telefoon: (024) 366 20 80, e-mail: [info@lvsc.eu](mailto:info@lvsc.eu)  
 Website: [www.lvsc.eu](http://www.lvsc.eu)

Volg ons via   

**NIEUW**

# POWER

## ADVISEUR DIGITAAL

Zelfs als je denkt een doorgewinterde digitale gebruiker te zijn, valt er nog heel wat bij te leren. 70% van de toepassingen is wel bekend, maar de echte winst zit vaak in die 30% 'verborgen mogelijkheden'. Speciaal daarvoor is deze training ontwikkeld: maak van jezelf in één dag een digitale expert.

- ✓ De verborgen mogelijkheden van Outlook
- ✓ Digitale zichtbaarheid, zo maak je een 5 sterren profiel
- ✓ Digitaal vergaderen met een laptop of tablet
- ✓ Nooit meer pen en papier?!
- ✓ Onmisbare apps voor op het werk
- ✓ Gouden tips voor je e-mail
- ✓ Je bureau leeg, je mailbox leeg, je hoofd leeg!
- ✓ Productiever en creatiever worden met OneNote
- ✓ Jezelf digitaal presenteren: personal branding

**In één dag een  
digitale expert!**

**Een dag vol tips, tricks  
en technieken**

Schrijf je nu in voor de training in Utrecht  
op **25 juni, 28 september of 1 december**

Over Management  vak media net  
media professionals

[www.poweradviseurdigitaal.nl](http://www.poweradviseurdigitaal.nl)

