

Supervisor, neem je maatschappelijke verantwoordelijk- heid!

Ronald **WOLBINK**

INLEIDING Elke supervisor werkt hard aan de ontwikkeling van de supervisant. Daarbij wordt zelfsturing voorondersteld en aangeleerd. Het is een zinnige professie die voor veel mensen veel heeft opgeleverd. Dat maakt ook nieuwsgierig naar wat de invloed is van het superviseren, als vak, op en in onze maatschappij. Dit vraagt enerzijds aandacht voor de kernpunten van de supervisiemethodiek en anderzijds oog hebben voor relevante maatschappelijke ontwikkelingen en de onderlinge relatie hiertussen. Aangezien organisaties een cruciale rol vervullen in onze maatschappij, en

supervisie in deze context een rol speelt, zal ik me met name daarop richten.

Ik begin met een schets van de ontwikkeling van onze maatschappij in de laatste decennia van de vorige eeuw en de eerste van deze eeuw. Door deze ontwikkeling, die Zygmunt Bauman (2000) beschrijft als de vloeibare moderniteit, ontstaat er steeds meer behoef-

Dr. R.H.J. Wolbink is (filosofisch) coach, supervisor en docent filosofie en ethiek aan de Hogeschool Windesheim te Zwolle en heeft een eigen praktijk. Hij publiceert onder andere *Levenskunst à la Montaigne* en *Het coachvak binnenstebuiten*. Website: www.ronaldwolbink.nl. E-mail: info@ronaldwolbink.nl.

te aan begeleiding, om mensen te helpen overeind te blijven. Zelfontplooiing en zelfsturing en het je tegelijkertijd aanpassen aan dat wat de organisatie vraagt, eist veel van mensen. Ik zal deze invloed beschrijven als een paradox.

Daarna laat ik zien dat de supervisiemethodiek (en overigens ook de coachingsmethodiek) twee gezichten heeft - een gezicht naar de supervisor en een gezicht naar het werkverband waar deze supervisor werkt - en welke invloed dit heeft op onze maatschappij. Deze dubbelheid zal ik beschrijven als een januskop.

Op basis van de beschrijving van kenmerken van de supervisiemethodiek en van onze huidige maatschappij schets ik lacunes in het denken over supervisie en de morele consequenties hiervan. Die zijn met name het gevolg van een individualiserende en psychologiserende insteek. Vervolgens schets ik dat deze insteek aanvulling behoeft met sociologische verbeeldingskracht en inzichten uit het systemische gedachtegoed.

Het is mijn bedoeling (en hoop) dat dit de ogen van de supervisor opent, waardoor hij of zij zich methodisch gezien kan en wil verhouden tot de maatschappelijke invloed van deze discipline en daarmee er de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor neemt. Ik betoog dat het tijd wordt voor een metareflectie over de methodiek, op zoek naar morele en antropologische vooronderstellingen, en het nemen van verantwoordelijkheid voor de dan ontdekte invloed op onze maatschappij.

ONTSTAAN VAN EEN BEHOEFTE Tijdens de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw werd het vanzelfsprekende langzaam maar zeker niet meer zo vanzelfsprekend. 'Life-long employment' erodeerde (Wolbink, 2013, hfst. 4) en de vanzelfsprekende loyaliteit tus-

sen werknemer en werkgever werd ouderwets; het zorgen voor employability werd de eigen verantwoordelijkheid. Grote organisaties gingen steeds sneller en ingrijpender reorganiseren, als ze al niet verdwenen. Bauman typeert dit als de vloeibare moderniteit. Binnen organisaties is in toenemende mate sprake van resultaatverantwoordelijkheid. Er is er geen sprake meer van personeelsbeleid maar van humanresourcemanagement. De aanwezige leider wordt een manager op afstand die vooral stuurt op basis van opbrengsten, rendementscijfers en andere kengetallen.

Deze ontwikkeling heeft er mede toe geleid dat het gericht zijn op het bijdragen aan de maatschappelijke vooruitgang langzaam maar zeker verschuift naar het steeds meer oog krijgen voor het eigen persoonlijk gewin. Ook organisaties willen steeds meer voordeel halen uit hun medewerkers. Louter het werk goed doen is niet meer voldoende. Drijfveren, competenties en bezieling worden door middel van op de psychotherapie geënte inzichten en methoden blootgelegd en voor de organisatie productief gemaakt (o.a. Rose, 1998, 1999). Weliswaar onder de noemer van persoonlijke ontplooiing van de medewerker, maar wel degelijk gericht op de doelstellingen van de organisatie.

Voor een ieder resulteert deze ontwikkeling in de opgave om flexibel te zijn en de eigen talenten maximaal te ontwikkelen en in te zetten. Mensen gaan (en moeten) hun leven zien als het gevolg van persoonlijke keuzes. Je identiteit is je eigen verantwoordelijkheid, en daar moet continu aan gewerkt worden, voor aanpassing aan nieuwe veranderingen of 'uitdagingen'. Het kunnen verduren van een welhaast permanente identiteitscrisis wordt een levensopgave. Want wie zich niet op een productieve wijze weet te verhouden



tot de steeds snellere veranderingen, redt het niet - we zijn gedoemd tot levenskunst (Bauman, 2008; Wolbink, 2008, 2016).

PARADOXALE KANSEN De vloeibare moderniteit heeft zijn schaduwkant. Zij roept onzekerheid en angst op bij diegenen die steeds meer en beter moeten presteren in een snel veranderende werkcontext. Zij roept ook boosheid op, want dat wat gisteren nog een belangrijke strategische visie was, blijkt vandaag achterhaald en ouderwets. Fatalisme en burn-out liggen op de loer.

Hierdoor ontstaat een gat in de markt, een nieuwe uitdaging voor begeleidingskundigen (zoals coaches en supervisors): mensen leren om hier zelf verantwoordelijkheid voor te nemen en 'flexibeler' te worden. Tegelijkertijd ontstaat er een paradox. Enerzijds wordt (zelf)mobilisatie van talenten, zelfsturing en het bijbehorende enthousiasme verwacht, anderzijds het aanpassen aan de organisatie, dat juist weer het accepteren van de regie van managers vraagt. Een variant van de bekende 'Wees spontaan!'-paradox die bestaat uit het verwachten (en dat ook laten merken) dat de ander bepaalde gevoelens heeft of initiatieven neemt, die echter alleen spontaan kunnen opkomen. Het is een vorm van een 'double bind' (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1980).

Het antwoord op deze uitdaging kon niet uit blijven. Coachen bleek, tenminste op papier, dat te bieden waar de nieuwe ontwikkelingen om vroegen. John Whitmore (2006, p. 20) definieerde coachen als volgt: 'Iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat hij zo goed mogelijk presteert. Daarbij gaat het om het methodisch ontwikkelen van iemands potentiële kwaliteiten. Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen. Coachen is gebaseerd op zelfsturing en het gaat erom ie-

mands hele potentieel aan mogelijkheden aan te boren om tot optimale prestaties te komen.'

Ook de omschrijving van Siegers (Siegers, 2002, p. 31) van supervisie heeft het nodige te bieden voor deze uitdaging. Volgens hem is supervisie een didactische methode, gericht op het (beter) leren uitvoeren van ge-professionaliseerd dienstverlenend werk, waarbij het doelgericht hanteren van de relatie belangrijk is. Zelfgestuurd leren, op basis van reflectie, van de eigen werkervaringen staat voorop (Whitmore, 2006, p. 20).

In de praktijk is het antwoord op de uitdaging echter een op de situatie en coachee (of supervisor) afgestemde mix van aandacht en de oproep om verantwoordelijkheid te nemen. Natuurlijk is het van belang aandacht te hebben voor bijvoorbeeld de angst en boosheid van de supervisor, maar er komt een moment dat de supervisie niet verder kan, als de supervisor geen verantwoordelijkheid neemt voor de eigen problemen en hoe hij daarmee omgaat. De supervisor stimuleert hem om dit te doen, want pas dan kan het leren beginnen.

Het is in het belang van de supervisor om oog te hebben voor dat wat het beroep vraagt, voor de organisatie waar de supervisor werkt en voor wat de cliënten van de supervisor verwachten. Het is de uitdaging voor de supervisor om zich hiertoe te verhouden en te leren hiermee om te gaan, en tegelijkertijd de habitus die bij het beroep hoort te integreren. In dit proces leert de supervisor reflecteren, wat in wezen het leren van rationele probleemoplossingsmodellen is. De al dan niet impliciete belofte van de supervisor is dat het leren mogelijk is door zowel de ontplooiing van de eigen talenten, als de bewustwording van het eigen zelf. Daarbij staat zelfsturing hoog aangeschreven.

BLINDE VLEKKEN Supervisieren is in principe een vanzelfsprekend en voor de hand liggend proces; het oogt als een ontdekkings-tocht. De supervisor geeft aan waar hij aan wil werken, en de supervisee is in wezen slechts een begeleider. Het lijkt allemaal voor de hand te liggen, maar weet de supervisor zelf waar hij aan te werken heeft en wat goed voor hem is? En stuurt de supervisor daar niet in? De supervisor heeft wellicht een leerhypothese, maar zal daar zeer behoedzaam mee omgaan. Het lijkt dus allemaal vanzelfsprekend, maar is dat het ook? Elke vraag van de supervisor - ook elke open vraag - vraagt van de supervisee om aan iets aandacht te besteden. De bijbehorende (impliciete) boodschap van de supervisor is dat het van belang is. Sterker nog: in het kader van de zelfreflectie, had de supervisee zichzelf deze vraag eigenlijk al moeten stellen. De vraag is waar de supervisor vaak aandacht voor vraagt. In de praktijk betreft dat veelal gevoelens en gedachten van de supervisee, al dan niet in relatie tot diens gedrag. Wat echter al te vaak mist, is het uitvragen van de supervisee van de details van het systeem waarbinnen hij zich bevindt, dan wel het aanzetten tot een analyse ervan en van de wijze waarop de eigen manager zijn medewerkers aanstuurt (en dus ook de supervisee). Maar ook hoe een organisatiecultuur als een 'vanzelfsprekendheid' hem opzuigt.

In supervisie gaat het om de integratie op het eerste en op het tweede niveau. Integratie op het eerste niveau is die van het denken, handelen en voelen; integratie op het tweede niveau behelst de integratie van beroep, persoon en werksituatie (Wolbink, 2000). In de praktijk krijgt de integratie op het eerste niveau de meeste aandacht, de integratie op het tweede niveau beperkt zich meestal tot

de microsituatie. De subtiele invloed van het systeem, dat de totale organisatie behelst - zoals Foucault bijvoorbeeld beschreven heeft onder de noemer van normaliseren en disciplineren (Foucault, 1989; Wolbink, 2013, hfst. 4) - wordt niet of amper belicht. De consequentie hiervan is dat de supervisee al te vaak slechts begeleid wordt in het zoeken naar een autobiografische oplossing voor wat in feite een systemisch probleem is.

Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een burn-out het gevolg is van het niet aankunnen van het werk door de supervisee, door perfectionisme of het onvoldoende stressbestendig zijn. Aandacht voor het persoonlijke wel en wee van de supervisee is dan zeker belangrijk. Het is echter evengoed mogelijk dat de workload gewoonweg te groot is, dat bedrijfssystemen niet gebruikersvriendelijk functioneren of dat er sprake is van een disfunctionerend management. Als dat buiten beeld blijft, draagt de supervisor met al zijn goede bedoelingen bij aan het ontmenselijken van organisaties. Kortetermijnoplichting, maar langetermijnsmart?

De supervisor is echter niet een begeleider pur sang, maar ook een trainer. Want supervisie is ook te beschrijven als een training in het jezelf onderzoeken, in het op zoek gaan naar gevoelens, gedachten en kwaliteiten, om zo de problemen in jezelf te vinden en te analyseren en vervolgens, al reflecterend, op een rationele wijze tot oplossingen te komen en deze uit te voeren. De supervisor als trainer is bezig met het vormen en intraineren van een zelf dat te omschrijven is als het 'ondernemende zelf' (Wolbink, 2013). Het is een zelf dat gekenmerkt wordt door autonomie en zelfsturing. Het leven wordt gekenmerkt door projectmatig werken aan de eigen identiteit. Alledaags gedrag wordt gezien als een serie te managen problemen, en relaties als



een middel om de eigen behoeften te bevredigen.

Deze schets is wellicht wat zwartgallig, maar geeft aan dat supervisie invloed heeft op de vorming van de supervisant. Niet alleen een door supervisor en supervisant beoogde invloed, maar ook een invloed die op de loer ligt en voorkomt uit de achterliggende systemen en cultuur van de organisatie waar de supervisant werkt, en vanuit onze maatschappij. Het is een belangrijke vraag of de supervisor hier ook verantwoordelijkheid voor neemt.

VOORBEELDIGE MEDEWERKER Een januskop is een hoofd met twee gezichten: een aan de voorzijde en een aan de achterzijde. De benaming is afkomstig van de Romeinse god Janus, die in een van zijn verschijningsvormen twee gezichten had. Heeft supervisie ook niet een januskop? Enerzijds is de supervisor een begeleider, gericht op de persoonlijke ontwikkeling in het beroep. Daarbij gaat het om groei, ontplooiing en de actualisatie van potenties, competenties enzovoort. Anderzijds is de supervisor echter - vaak ongewild en nog vaker onbewust - een trainer, gericht op het realiseren van de 'voorbeeldige medewerker'. Dit gebeurt door het creëren van reflectief zelfmanagement en zelfgestuurd leren, en door het adopteren van 'competent' gedrag. Men probeert mensen er ongemerkt van te overtuigen om tegen zichzelf te zeggen wat de organisatie tegen ze zegt. Het resultaat is een voorbeeldige medewerker die zijn werk 'self-empowered' verricht en inschikkelijk is.

Deze januskop is het perfecte antwoord op de eerder geschetste 'Wees spontaan!'-paradox. De vloeibare moderniteit vraagt om het nemen van eigen verantwoordelijkheid, en tegelijkertijd om je met hart en ziel aan te

passen aan dat wat het beroep en de organisatie van je vraagt. Deze januskop past prima in dit 'gat in de markt'.

De supervisor dan wel de coach is zich echter vaak totaal niet bewust van deze januskop. Dat komt vooral doordat de methodiek zo gericht is op de microsituatie van supervisor en supervisant, dat de maatschappelijke consequenties buiten het blikveld van de supervisor blijven. Daardoor is er ook geen zicht op de morele verantwoordelijkheid van de supervisor voor verder rijkende effecten van zijn methode. Het is van belang dat de supervisor dit door krijgt, en er verantwoordelijkheid voor neemt.

SUPERVISIE ALS NORMATIEF BEROEP Het is belangrijk om deze januskop van alle kanten te bekijken. Daarvoor is het noodzakelijk om te beseffen dat supervisie een normatief beroep is: niet alleen in relatie tot het microniveau, maar ook in relatie tot het meso- en macroniveau van onze maatschappij. Dit betekent dat achter elke interventie van een supervisor opvattingen schuilgaan, die een moreel oordeel bevatten over wat 'normaal' is, wat maatschappelijk gewenst is of wat mens(on)waardig is. Leren reflecteren vooronderstelt bijvoorbeeld dat de mens zich bewust kan en wil zijn van zijn gevoelens en gedachten, en dat dit bewustzijn zinvol is voor het maken van belangrijke keuzes. Het is echter de vraag of dit bewustzijn mogelijk is of dat het bewustzijn niet eerder een gevolg is van drijven of, zoals Nietzsche het omschrijft, de wil tot macht (Wolbink, 2012, hfst. 3).

Elke methodiek is gebaseerd op een mensenmaatschappijbeeld. Veel methodieken benoemen deze 'vanzelfsprekendheden' echter niet. De nadruk ligt vaak op de do's en don'ts van de methodiek. Doordat het achterliggen-

de mensbeeld en de bijbehorende morele vooronderstellingen niet geëxpliciteerd en gelegitimeerd worden, fungeren ze als oogkleppen voor diegenen die trainen en diegenen die getraind worden in een methodiek. Hierdoor wordt de methodiek ten onrechte gepresenteerd als een neutraal stuk gereedschap.

Supervisie is een normatief beroep, waardoor het de opgave kent om de achterliggende vooronderstellingen te expliciteren en legitimeren. Daarbij komt dat ook supervisanten het recht hebben dit te weten, alvorens ze aan de methodiek 'onderworpen' worden. Nodig is dan ook een zoektocht naar de achterliggende antropologische en morele vooronderstellingen van supervisie (voor de onderzoekspziet hiervan zie Wolbink, 2012). Wat is het achterliggende mensbeeld? Wat zijn de morele vooronderstellingen van het superviseren? Wat zijn belangrijke waarden? Wat is rechtvaardig en juist om te doen, niet alleen als supervisor, maar ook als supervisor? Het gaat erom deze vooronderstellingen aan de oppervlakte te brengen en te bespiegelen. Deze zogenaamde metareflectie is momenteel echter een ondergeschoven kindje in de supervisie-literatuur.

Een analyse van de coachingsliteratuur die geïnspireerd is door met name de humanistische psychologie leverde de volgende kenmerken op (Wolbink, 2012, 2013): de mens heeft een aangeboren zelf dat ontwikkeld dient te worden. Bewustzijn is in principe mogelijk en essentieel voor het mens-zijn. Levenslang leren en ontwikkelen zijn essentieel. Mensen zijn van nature vrij en autonoom, en willen en kunnen dit ook zijn. Mensen hebben behoefte aan presteren. De mens handelt doelbewust en doelgericht. Belangrijke morele vooronderstellingen zijn: de au-

tonomie van de coachee als de centrale waarde, de ontplooiing van de coachee is waardevol, de methodiek en het instrumentarium zijn moreel neutraal en de coachee is verantwoordelijkheid voor wat hij met de inzichten van het coachen doet.

Door deze individualiserende en psychologiserende aanpak verdwijnt het structurele buiten beeld, en dat gebeurt ook met een aantal morele vraagstukken die hiermee samenhangen. Maar ook hierdoor past het juist goed in de neoliberale tijdgeest van de vloeibare moderniteit. Omdat supervisie beïnvloed is door de humanistische psychologie, is het goed denkbaar dat het mensbeeld en de morele vooronderstellingen van de supervisiemethodiek vergelijkbare trekken vertonen. Dit vraagt echter nader onderzoek.

STRUCTURELE DIMENSIE De eenzijdige psychologiserende invalshoek - die tot blinde vlekken leidt - vraagt om een aanvulling, zodat er meer oog komt voor de structurele dimensie. Om de relatie te leggen tussen de eigen methodiek en maatschappelijke ontwikkelingen, is het van groot belang dat supervisoren hun sociologische verbeeldingskracht ontwikkelen. Dit is essentieel voor het begrijpen van de wisselwerking tussen mens en maatschappij.

Sociologische verbeeldingskracht, een begrip dat werd geïntroduceerd door Mills (1972), is het vermogen om van het ene naar het andere gezichtspunt te zwenken, van het politieke naar het persoonlijke en van het structurele naar het psychologische. Volgens Mills is het belangrijk om onderscheid te maken tussen persoonlijke moeilijkheden en vraagstukken die te maken hebben met de sociale structuur.

Een vraagstuk ontstaat als een bepaalde waarde, die verschillende groepen belang-



rijk vinden, bedreigd wordt. Dit kan een gevolg zijn van institutionele tegenstellingen en structurele veranderingen. In supervisie worden vraagstukken echter al te vaak ervaren en aangepakt als persoonlijke moeilijkheden. Supervisors zijn geneigd om wat we ervaren in de persoonlijke levenssfeer als een moeilijkheid te zien, en dit aan te pakken, terwijl het ook veroorzaakt kan zijn door een structurele verandering. Het ontbreekt supervisors veelal aan de sociologische kennis en verbeeldingskracht om verbanden tussen problemen en structuren te zien. Die zijn echter essentieel voor het begrijpen van de wisselwerking tussen mens en maatschappij.

In de literatuur zijn de nodige inzichten en methodieken te vinden die verrijkend kunnen zijn voor de supervisiemethodiek. Een systemische werkwijze is de methode van Bert Hellinger, waarbij men uitgaat van organisatieopstellingen (Weber, 2003). Een individu of groep kan ongemerkt 'verstrikt' raken in patronen van de organisatie. Dit kan zich uiten in individuele problemen of conflicten, waarin iemand verzeild kan raken zonder beseft van de achterliggende systemische oorzaak. Een organisatieopstelling kan dit verhelderen.

Een andere systemische benadering is die van Lingsma (o.a. 1999). Uitgangspunt is het kijken naar een team als een systeem, om patronen te ontdekken in de communicatie. Vervolgens probeert men het functioneren van het team door middel van hier-en-nu-interventies te verbeteren. Ook Senge (zie o.a. 1992) heeft nadrukkelijk oog voor het systeem en hoe een lerende organisatie gecreëerd kan worden.

Deze (en vele soortgelijke) benaderingen kunnen de eenzijdige psychologiserende insteek van de supervisiemethodiek aanvullen,

zodat er meer oog komt voor de context waarbinnen supervisors functioneren en de daaruit voortvloeiende problemen. Het is echter cruciaal om eerst de achterliggende mens- en maatschappijbeelden van deze visies te expliciteren en normatief te verantwoorden. Pas dan kunnen deze benaderingen bijdragen aan het bewust en gelegitiemd verkleinen van de oogkleppen van de supervisiemethodiek.


TOT BESLUIT In deze bijdrage heb ik beschreven hoe in de vloeibare moderniteit steeds meer behoefte aan begeleiding ontstaat, om mensen te helpen overleefd te blijven. Zelfontplooiing en zelfsturing en het je tegelijkertijd aanpassen aan dat wat de organisatie van je vraagt, eist veel van mensen, in de vorm van de 'Wees spontaan!'-paradox. Vervolgens heb ik laten zien dat de supervisiemethodiek twee gezichten heeft, als bij een januskop. Maar ook dat het tweede gezicht, vanwege de oogkleppen, buiten zicht blijft van supervisor en supervisant. De januskop blijkt ook perfect te passen bij de 'Wees spontaan!'-paradox. Het tweede gezicht is het ongemerkt intraineren van de voorbeeldige medewerker, wat door opdrachtgevers zeer gewaardeerd wordt - zeker als het onder de noemer 'zelfontplooiing' gebeurt.

Hierdoor werkt de supervisor, veelal zonder zich er van bewust te zijn, mee aan het inpassen van medewerkers. Om zich hiervan bewust te worden, is het belangrijk dat de supervisor reflecteert over de vooronderstelling van zijn methodiek. Op deze wijze wordt hij zich bewust van blinde vlekken die het mogelijk maken dat de supervisor een rol speelt bij het in stand houden dan wel het vergroten van maatschappelijke onvrijheid en onrechtvaardigheid. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van de supervisor

stopt niet bij de deur van de praktijkruimte. In relatie hiermee vraagt deze morele basis-houding ook dat de supervisor oog heeft voor de normen en waarden van de supervisor. Niet om deze klakkeloos te accepteren, maar ook om ze uit te dagen, de supervisor ze te laten expliciteren en om samen de legitimatie hiervan te onderzoeken; zeker als ze klakkeloos zijn overgenomen van de organisatiecultuur. Het gericht zijn op de waardenoriëntatie van de supervisor en het ontwikkelen van diens ethos is een opdracht aan de supervisor die 'waardenvol' wil superviseren.

Maar ook de supervisor heeft (al dan niet bewust) een eigen morele oriëntatie. Moet hij een gewetensvolle medewerker die zijn targets niet haalt toch stimuleren en leren beter te presteren? Of is het zich bewust

worden en het ontwikkelen van het morele zelf van de supervisor een taak waar zijn geweten hem toe oproept, ook al is dit in strijd met de opdrachtgever van de supervisor, die louter in productieve medewerkers geïnteresseerd is? Maatschappelijke verantwoordelijkheid betekent ook dat je je, als supervisor, zelf deze vragen stelt.

In de sociale beroepen wordt de spanning steeds groter tussen enerzijds het op een sociaal verantwoorde en betrokken wijze aanleren en vormgeven van het beroep, en anderzijds de toenemende prestatie- en administratieve druk. Hoe lang gaat de supervisor mee in werkbaar maken of soms verdoezelen van deze spanning, die in veel situaties een 'mission impossible' aan het worden is? Een belangrijke gewetensvraag voor een waardenbewuste supervisor. 

LITERATUUR

- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2008). *The art of life*. Cambridge: Polity Press.
- Foucault, M. (1989). *Discipline, toezicht en straf*. Groningen: Historische Uitgeverij.
- Lingsma, M. (1999). *Aan de slag met teamcoaching*. Baarn: Nelissen.
- Mills, C.W. (1972). *De sociologische visie*. Utrecht: Het Spectrum.
- Rose, N. (1998). *Inventing our selves*. Cambridge: Cambridge University Press
- Rose, N. (1999). *Governing the soul*. Londen/ New York: Free Association Books.
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline*. Schiedam: Scriptum.
- Siegers, F. (2002). *Handboek supervisie-kunde*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu van Loghum.
- Watzlawick, P., Beavin, H.J. & Jackson, D.D. (1980). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Weber (red.), G. (2003). *Het succes van organisatieopstellingen*. Haarlem: Altamira-Becht.
- Whitmore, J. (2006). *Succesvol coachen*. Soest: Nelissen.
- Wolbink, R.H.J. (2012). *De coach, de begeleider van de laatste mens?* Proefschrift. Nijmegen: Radbouduniversiteit.
- Wolbink, R.H.J. (2013). *Het coachvak binnenste-buiten*. Amsterdam: Boom.