

# LVSCollege

20 April 2017

Dr. R.H.J. Wolbink

De maatschappij: sneller en vloeibaar

De behoefte ontstaat

Het gat in de markt

Paradoxale kansen

De Januskop van het coachen

Dubbelheid

De verborgen moraliteit van het coachen

Het 'onzichtbare'

Moreel verantwoord coachen?

De uitdaging: Moreel omgaan met het morele?

# De maatschappij: sneller en vloeibaar

De behoefte ontstaat

# De context

- Jaren tachtig en negentig: van een vaste naar een **vloeibare moderniteit**.
- In toenemende mate **resultaatverantwoordelijkheid** van/binnen organisaties.
- Steeds sneller **organisatieveranderingen**.
- Van personeelsbeleid naar humanresourcemanagement
- Van de aanwezige leider naar **de afwezige manager**.

# Veranderende oriëntatie

- Van bijdragen aan maatschappelijke vooruitgang naar **persoonlijk gewin**.
- Van werken naar de inzet van **de mens in zijn totaliteit**.
- Van werken voor de ander naar **persoonlijke voldoening**.
- **Employability** wordt de **eigen** verantwoordelijkheid.

# Gedoemd tot levenskunst ?!

- De **opgave** om flexibel te zijn.
- Mensen moeten **hun eigen leven** zien als de gevolgen van **persoonlijke keuzes**.
- Het kunnen verduren van een (**permanente**) **identiteitscrisis**.

# Het gat in de markt

Paradoxale kansen

# De uitdaging

- De **schaduwkant** van de vloeibare moderniteit: onzekerheid, angst, boosheid, burn-out etc.
- Mensen leren om hier **eigen verantwoordelijkheid** voor te nemen.
- Mensen begeleiden om '**flexibeler**' te worden.
- De **paradox**:
  - De (zelf)mobilisatie van talenten, enthousiasme en betrokkenheid.
  - En: blijven (aan)passen aan/in de organisatie.



# Het antwoord: coachen

‘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 iemands **hele potentieel** aan mogelijkheden aan te boren om tot **optimale prestaties** te komen.’ (John Whitmore)

# De aanpak van de coach

Een op de situatie en coachee afgestemde mix van:

- Oproep om zelf **verantwoordelijkheid** te nemen.
- Een beroep op het **welbegrepen eigenbelang** van de coachee.
- Aandacht vragen voor teamgeest, betrokkenheid e.d..
- Het aanleren van het **rationele probleemoplossingsmodel**.
- De (impliciete) belofte dat dit alles mogelijk is:
  - door de ontplooiing van **de eigen talenten én**
  - de bewustwording van het **eigen zelf**.

# De Januskop van het coachen

Dubbelheid

# Vanzelfsprekendheden?

1. Het coachen is in principe een **vanzelfsprekend**, voor de hand liggend proces.
2. Het is een **ontdekkingstocht**.
3. De coach is slechts een **begeleider**.

*Echter:*

- a) Een van**ZELF**sprekend *zelf* ?
- b) De coachee weet/ontdekt wat **goed** voor hem is ?
- c) **Goed** voor .....?
- d) Een begeleider **stuurt niet**?

# De blinde vlekken van het coachen?

*Het geheim van de coach is dat hij de problemen en de uitdagingen van de coachee zodanig weet te herkaderen dat ze voor en door de coachee oplosbaar lijken.*

Echter:

- De coachee wordt al te vaak slechts begeleid in het zoeken naar een **autobiografische oplossing** voor wat in feite een **systemisch probleem** is.
- Oog voor structurele en sociale dimensies ? Dus: een **individualiserende en psychologiserende aanpak** ?
- Korte termijn **opluchting**, maar lange termijn **smart**?
- **Ontmensenlijking** van organisaties, door een **warm hart**?

# De 'begeleider' is een 'verborgen' trainer!

*Coachen 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, om vervolgens op een rationele wijze tot oplossingen te komen en deze uit te voeren.*

# Coachen als training van het ondernemende zelf

- Bevorderen **autonomie** en **zelfsturing**.
- Relaties als **middel** om eigen behoeften te bevredigen
- Alledaags gedrag als een serie **te managen** problemen
- Het leven is het **projectmatig werken** aan de eigen identiteit

# De *Januskop*: ontplooiing of het creëren van de ‘voorbeeldige medewerker’

- De **belofte** van het **coachen**: groei, **ontplooiing**, actualisatie van potenties etc.
- De **werkelijkheid** het **vormen** van de ‘**voorbeeldige medewerker**’ door:
  - het creëren van reflexief zelfmanagement en zelfgestuurd leren door het adopteren van ‘competent’ gedrag.
  - mensen ongemerkt te overtuigen om tegen zichzelf te zeggen wat de organisatie tegen ze zegt.
- **Resultaat**: de ‘**voorbeeldige medewerker**’ die zijn werk ‘self-empowered’ verricht en inschikkelijk is.



# De verborgen moraliteit van het coachen

Het 'onzichtbare'

# Coach: een normatief beroep

- Achter interventies gaan **opvattingen** schuil, die een **moreel oordeel** bevatten over wat 'normaal' is, wat maatschappelijk gewenst is, wat mens (on)waardig is ?
- **Methodieken** e.d. zijn gebaseerd op **mens- en maatschappijbeelden**, wil je die expliciteren en verantwoorden ?
- Binnen juridische kaders, instellingsbeleid en methodieken is er altijd ruimte voor eigen beslissingen, een **discretionaire ruimte**. Welke **principes, waarden en normen** hanteer je ?

# Nodig een zoektocht

- Wat zijn de **antropologische** vooronderstellingen van het coachen? Wat is het **mensbeeld** van het coachen?
- Wat zijn de **morele** vooronderstellingen van het coachen? Wat zijn belangrijke **waarden**? Wat is rechtvaardig en juist om te doen?
- Het **coachvak binnenstebuiten keren**: de achterliggende, vaak verborgen vooronderstellingen aan de oppervlakte brengen, om ze te bespiegelen.
- **Metareflectie**: reflectie over de coachingsmethodiek en de (verborgen) vooronderstellingen ervan.

# Het mensbeeld van het coachen

1. De mens heeft een **aangeboren zelf** dat **ontwikkeld** dient te worden.
2. **Bewustzijn** is in principe mogelijk en essentieel voor het mens-zijn.
3. **Levenslang** leren en ontwikkelen is essentieel.
4. Mensen zijn van nature **vrij** en **autonoom** en willen en kunnen dit ook zijn.
5. Mensen hebben behoefte aan **presteren**.
6. De mens handelt **doelbewust** en **doelgericht**.

# Morele vooronderstellingen

1. De **autonomie** van de coachee als de centrale waarde.
2. De **ontplooiing** van de coachee is waardevol.
3. Methodiek en instrumentarium zijn **moreel neutraal**.
4. De **coachee is verantwoordelijkheid** voor wat hij/zij met de inzichten van het coachen doet.

# Moreel verantwoord coachen?

De uitdaging:  
Moreel omgaan met het morele?

# (I) Het morele verschijnt als:

- **Moreel geworstel** van de coachee met zijn eigen morele keuzes.
- **Morele stress**, als gevolg van het (moeten) onderdrukken van de eigen morele impuls en het labelen van dat als persoonlijk falen
- **Schijnmoraliteit**, de voorgespiegelde instrumentele moraliteit van zoals die van teamgeest, loyaliteit, klantvriendelijkheid

## (II) Het morele verschijnt als:

### Morele dilemma's van de coach:

- De **coachee** begeleiden of de **Ander** ervaren ?
- Het dilemma **mens** of **coach** ?
- Leren **presteren** of het ontwikkelen van het **morele zelf** ?
- Voorbereiden op **tegenspoed** of richten op **succes** ?



# Van belang voor de coach:

- **Onderkennen** van de morele dimensie van morele emoties.
- Oog hebben voor **onverschillig makende mechanismen**.
- Tonen van **vrije ruimte** in de omgang met regels.
- Kunnen moreel analyseren en argumenteren
- Durf te **laveren** tussen zorg en onverschilligheid.
- Heb oog voor (moreel) **empowerment**.

# De context: ruimte voor het morele?

- Een **minimum** aan **persoonlijke vrijheid**.
- De noodzaak en de acceptatie van **pluriformiteit**.
- Het serieus nemen van zelfsturing en **autonomie**.

# Resumerend:

<i>De coach:</i>	<b>Onbekwaam</b>	<b>Bekwaam</b>
<b>Bewust</b>	Maatschappelijke verantwoordelijkheid Duiden morele stress Sociologische verbeeldingskracht	Inleven Luisterend oor Steun Persoonlijke begeleiding
<b>Onbewust</b>	Morele en antropologische vooronderstellingen Metareflectie	Socialiseren, Normaliseren en disciplineren tot de voorbeeldige medewerker

# Naar een alternatief?

1. Heb oog voor het **fragmentarische** en **fragiele** zelf.
2. Heb oog voor **macht**.
3. Ontwikkel **sociologische verbeeldingskracht**.
4. Houd oog voor het **morele**.
5. Stel de **waardenoriëntatie** en het ontwikkelen van een **ethos** centraal.
6. Word als coach meer mens en omhels **de vrijheid!**