



Het gevaar van te gefragmenteerde aandacht

Automanie

Reeds in de zestiende eeuw werd God, tot dan toe in onze westerse samenleving beleefd als het centrum van het universum, van zijn voetstuk verstoten en vervangen door het 'ik'. De Franse filosoof Emmanuel Levinas benoemde toen al de transitie naar het tijdperk van de 'EGOlogie': het idee dat alles, van waarheid tot kennis tot moraal, begint en eindigt in de mens zelf, zijn 'ego', zijn 'ik'. Reflectie en zelfreflectie zijn dan ook competenties die wij als coaches hoog in het vaandel hebben staan. Maar zijn we niet te zeer bezig om de waarde van het 'in de spiegel kijken' te verheerlijken om maar dieper 'onze eigen kern' te ontdekken, in plaats van dat we 'door het raam' naar buiten kijken en ons afvragen wat de wereld nodig heeft?

AUTEUR: ANNETTE NOBUNTU MUL

Het paradoxale resultaat in het hier en nu is een mens die nog nooit zo tevreden is geweest over het eigen leven, en gelijktijdig nog nooit zo veel onbehagen heeft gevoeld over de samenleving als geheel. Een mens, zittend op het topje van de Maslow-piramide, tevreden uitkijkend over een maatschappij zonder horizon. Instant verzadigd én permanent onzeker over de toekomst...

Narcistische tijdperk

Gevoed door impactvolle westerse filosofen als Descartes – "Ik denk dus ik besta" – en Hobbes groeide ons fundamentele geloof in de mens als 'rechtendragend' wezen, wiens welzijn en geluk niet langer werden beschouwd als een van hogerhand gegeven gunst maar als een van nature bestaand recht. Via het liberalisme aangevoerd door onder anderen John Stuart Mill en het existentialisme

van Martin Heidegger, evolueerde de weg van het Hogere naar het Innerlijke in het idee van 'zelfcreatie' en 'zelfontplooiing' als hoogste doel.

In de jaren zestig, toen dit ideaal maatschappelijke realiteit werd bombardeerde het individu – bevrijd van alle tradities, sociale verbanden en maatschappelijke hiërarchieën die zijn ego aan de ketting hadden gehouden – zichzelf definitief tot het middelpunt van de wereld. Het vrijemarkt-denken uit de jaren tachtig bouwde hier explosief op door: het omarmde het bevrijde individu en de permanente bevrediging van diens behoeften als de propaganda van het goede leven.

Coaching en huidige beroepsdefinitie

In lijn met ons narcistische tijdperk is het logisch, dat de definitie van ons beroep coaching tot op heden nog steeds sterk de individuele ontplooiing als hoogste doel heeft:

“Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte aanzet tot effectief gedrag door:

- *bewustwording en persoonlijke groei,*
- *het vergroten van zelfvertrouwen, en*
- *het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden.*

Coach en gecoachte nemen ieder hun verantwoordelijkheid voor het proces.”

(NOBCO, 2004)

Hiermee is ons beroep en grondhouding per definitie gefocust op autonomie, met de eigen ontplooiing als hoogste doel. En indien wij als coaches ons zelf nog verder bekwamen in het stimuleren van de autonomie van de coachee, zelf verdiepingslagen maken qua deskundigheid en ons houden aan bovenstaande regels van de beroepsdefinitie, natuurlijk aangevuld met een eigen reflectieverslag, dan... krijgen wij onze erkenning.

Herijking

Als we niet oppassen gaan de ongeschreven wetten van het narcistische tijdperk ongemerkt voort. De bedoeling is namelijk dat ik geef wat de coachee vraagt, dat ik aansluit bij zijn reeds bestaande interesses, voorkeuren en verlangens.

Dit wordt geaccentueerd door de grondhouding-principes: Aandacht, Aansluiting, Acceptatie-zonder-oordeel en Authenticiteit (vier AAAA's).

Als geen ander wil ik het belang van 'Aansluiten' in het contact met de coachee onderschrijven. Echter in het individuele een-op-eencontact, eenduidig aansluitend bij de behoefte van de coachee, bestaat op microniveau het gevaar van populisme en protectionisme. Ditzelfde geldt voor 'ingedeelde groepen' (doelgroepdenken): er is een behoefte en de coachingsmarkt levert daar een bevrediging voor. In modern jargon 'content' genoemd: als ik niet oppas lever ik als coach geen inhoud en kwaliteit, maar tevredenheid.

De grondprincipes 'Aansluiten' en 'Aandacht' zouden mijns inziens met een integrale bril verbreed mogen en moeten worden, en tegelijkertijd aansluiten bij en aandacht dienen te hebben voor:

- het eigen geweten, visie en morele kompas van de coach,
- het zien van de context en historie van mijn coachee,
- de organisatiemissie, visie en doelen,
- de actuele en duurzame maatschappelijke vraagstukken, en
- de onderlinge wisselwerking en samenhang tussen bovenstaande aandachtsgebieden.

Ook het derde grondprincipe 'Acceptatie-zonder-oordeel' zou ik graag willen herijken. Wellicht zijn hier oordeel en veroordeling door elkaar gehaald? Mijns inziens zit in het oordeel ook ons morele kompas en verdient dit in de coachingsrelatie een respectvolle dialoog bij dilemma's in het contact. Carl Rogers' grondhouding van de 'onvoorwaardelijke acceptatie' vanuit de psychotherapie was in de zestiger jaren ook baanbrekend en waardevol, echter in onze tijd deels achterhaald.

Het 'zien' van de ander op intentieniveau is zeker een van de kunsten van ons vak, maar tegelijkertijd houd ik een pleidooi voor het 'oordeel van de coach' en soms zelfs veroordeling van het 'niet effectieve dan wel niet affectieve' gedrag van de ander, in dit geval de coachee. Dit kan

plaatsvinden in het hier en nu in de coachingsrelatie zelf, maar ook in de reflectie op houdingen van de coachee privé, in de organisatie en in de samenleving. Ook als ik als coach 'getuige' ben, ben ik deelgenoot en dus medeverantwoordelijk. Dit waarnemen, een oordeel hebben, ervaren wat het met mij persoonlijk professioneel doet, gaan staan voor wat ik nodig heb om zinvol en respectvol te kunnen werken met deze coachee en vragen om zijn persoonlijke reactie op mijn reactie ligt op 'het pad van de gedeelde menselijkheid' dat ik als uitgangspunt neem, inclusief de waarde van het oordeel.

Veroordeling van het gedrag kan echter ervaren worden als veroordeling van de persoon en daarmee lopen we wel het risico van uitsluiting en een verbroken coachingsrelatie. De kunst van de dialoog verbindt het respect voor de coachee met ons zelfrespect. Oprechte betrokkenheid is hierin een voorwaarde: confrontatie zonder betrokkenheid is sadistisch. Acceptatie-zonder-veroordeling zou in mijn beleving een beter principe zijn in deze tijd. De ervaring leert dat onze innerlijke criticus soms doorslaat in een 'veroordeling' en dat mildheid, acceptatie en *restorative justice* weliswaar moeilijk maar nodig zijn om van daaruit ook weer de 'innerlijke veroordeling' van de ander te kunnen zien.

Praktijkvoorbeeld

Tijdens een teamcoachingstraject en implementatie van een intervisie met 'integrale kijk op samenwerken en samenleven' bij een afdeling van Reclassering Amsterdam deelde een psycholoog zijn persoonlijk professionele dilemma met zijn collega's. Hij had een professionele fout gemaakt en dit zou juridisch nadelig zijn voor zijn cliënt, die na een gevangenisstraf weer aan het re-integreren is in de samenleving. De betreffende psycholoog veroordeelde zichzelf in deze kwestie zodanig, dat hij er niet toe kon komen om zijn cliënt over de ontstane situatie te vertellen.

- Op zijn verzoek stond het team samen met hem stil bij zijn intrapersoonlijk

beleefde veroordeling: hoezo, waarom, wat precies en wat nodig?

- We ontdekten het parallelproces: de thema's schuld, vergeving en herstel speelden ook in het leven van zijn re-integrerende cliënt.
- Door behalve de feitelijke inhoud, zijn moeite en worsteling met de cliënt te delen, is de psycholoog een levend voorbeeld voor zijn cliënt in de begeleidingsrelatie.
- Vanuit contextueel oogpunt is het team van de psycholoog in deze zijn directe context. Hoe verloopt de interactie in deze tussen psycholoog en collega's? Hoe oordelen dan wel veroordelen zij zijn 'daad' en worsteling? Ook hier speelt een parallelproces met betrekking tot de leefwereld van zijn cliënt: hoe acceptierend of veroordelend is zijn eigen sociale context, zijn familie, vrienden?
- Organisatorisch is de vraag om bij stil te staan: hoe speelt cultuur en het thema 'fouten en veroordeling' binnen deze Reclassering en Reclassering Nederland?
- Hoe spelen thema's als schuld, boete en veroordeling of restorative justice in onze samenleving? Welke wetten, juridische pijlers, culturele, godsdienstige, sociologische en psychologische ontwikkelingen liggen hieraan ten grondslag?

Doordat elk lid van het team werd uitgenodigd met elkaar de dialoog aan te gaan en het licht te laten schijnen op bovenstaande items en vragen, werd het 'persoonlijk ontwikkelpunt van de psycholoog' weliswaar een belangrijke punt, maar toch slechts een gefragmenteerd deel van een veel breder, namelijk organisatorisch en maatschappelijk thema.

Autonome organisatie

Ons autonome denken en handelen wordt al in onze vroegste jeugd bekrachtigd in het onderwijs, waar de individuele Cito-toetsen toch grotendeels bepalen naar welke school we gaan. Kijken we, een decennium later, dan zien we binnen organisaties nog steeds veelal de traditionele functionerings- en beoordelingsgesprekken als richtingaanwijzer, met ons 'persoonlijk ontwikkelingsplan als onderlegger. Vragen als 'wat heeft de klant hieraan?' en 'wat draagt dit bij aan de samenleving/aarde?' lijken niet het vooropstaande altruïstische besef.

Enkele maanden geleden begeleidde ik een 'ziekenhuistop' in een brainstormsessie om de haalbaarheid van fusie met een ander ziekenhuis in de provincie te onderzoeken. Opvallend was het, stilstaand bij ieders 'visie en doel', dat de antwoorden varieerden van: "Ik wil de kwaliteit van oogheelkunde verdiepen", tot aan: "Ik wil dat we trots zijn op ons ziekenhuis in onze stad." Niemand noemde als 'hogere doel': de gezondheidszorg in onze provincie vergroten. Het mag helder zijn, dat zolang ons autonome denken vooropstaat, we ook organisaties zien als autonome organen, als entiteiten die op zichzelf staan, waarbij de groei, meestal winst, vooropstaat. Mijns inziens moeten we er ons als coaches van bewust zijn, dat we altijd bijdragen aan het 'doel' van de organisatie. Dat maakt ons medeverantwoordelijk of en hoe deze coachee, deze organisatie, bijdraagt aan de samenleving en aarde. Hoe *wij* als coaches bijdragen dus.

Onder alle voornemens van samenwerken en cocreaties op gedragsniveau ligt dus de

bewustwording en het besef, dat alles wat we doen en wie we zijn samenhangt. Vanuit dat perspectief bezien is zorgen voor de ander, zorgen voor jezelf. We geven aan een geheel, waar we zelf onderdeel van zijn.

Authenticiteit door altruïsme

Pleidooi voor Verbondenheid heet het nieuwste boekje van Frans Timmermans. Hij waarschuwt dat ook op Europees niveau de nadruk eenzijdig ligt op ons vrijheidsideaal. Hij haalt daartoe Victor Hugo (1875) aan, die de waarden vrijheid als een recht, gelijkheid als een feit en broederschap als een plicht beschreef. In onze samenleving zijn vrijheid en autonomie terechte verworvenheden, echter zoals het lijkt ten koste van de broederschap en daarmee ook ten koste van de gelijk(waardig)heid. Het is die disbalans, die we nu met mantelzorg in onze participatiemaatschappij proberen te formaliseren. In organisaties ligt grote nadruk op cocreaties, samenwerken en duurzaam ondernemen. Maar al deze competenties vragen van jonges af aan in de opvoeding, in het onder-

Coach en gecoachte
dragen drievoudige
verantwoordelijkheid voor
elkaar en het proces:
de eigen, mede- en
gezamenlijke
verantwoordelijkheid

wijs, op het gebied van leiderschap en ook bij coaching een andere grondhouding: altruïsme en compassie. Ik stel voor, dat we ook het vierde grondhoudingsprincipe veranderen, en wel in 'Authenticiteit door Altruïsme' – ik ben omdat wij zijn.

Als we landen, organisaties en onszelf zien als met elkaar verbonden cellen, dan biedt de biologie ons het prachtige symbolische voorbeeld. Immers de cel bestaat door zich te delen, met maar liefst drie cruciale functies en doelen: wondheling, groei en voortplanting.

Veranderende beroepsdefinitie in een veranderende tijd

“Wij geloven dat de speciale bijdrage die Afrika de wereld op de lange termijn te bieden heeft, zich zal afspelen op het gebied van menselijke relaties. De grote wereldmachten hebben dan misschien wonderen verricht door de wereld een industrieel en militair aanzien te geven, het grote geschenk komt nog altijd uit Afrika: de wereld een menselijker gezicht geven. Hulde voor ieder werknemer die iedere dag met waardigheid zijn werk doet, daarmee bijdraagt aan de waardigheid van de organisatie, daarmee bijdraagt aan de waardigheid van de samenleving en daarmee aan de waardigheid van de wereld” (Steve Biko, 1970, politiek activist, die stierf voor waar hij in geloofde).

Zonder twijfel is nu ook bij ons, in de westerse samenleving, de tijd aangebroken dat we mensen uit andere culturen echt gaan en moeten gaan omarmen. Ook omdat we juist het altruïsme, het broederschap, de kracht van compassie van hen in essentie, in de ontmoeting kunnen leren; veel dieper dan alleen op gedragsniveau. Dat is waar onze samenleving nu om vraagt: het pad van de gedeelde menselijkheid.

Ik kijk daarmee uit naar de herijking van onze beroepsdefinitie en doe hierbij een eerste poging:

“Coaching kan zowel een gestructureerd en doelgericht proces zijn, als een fenomenologische, spiritueel en cocreërend proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte inspireert tot effectief en affectief gedrag door:

- *bewustwording van het onderdeel zijn van een groter geheel,*
- *het vergroten van desgewenste competenties,*

- *het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden, met een bijdrage aan vrijheid, gelijkheid en broederschap voor iedereen, op korte en lange termijn, voor familie, vrienden, buurt, collega's, organisatie en samenleving en met een bijdrage aan een duurzame aarde voor de komende generaties*

Coach en gecoachte dragen hierin de drie-voudige verantwoordelijkheid voor elkaar en het proces: de eigen, mede- en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zij vragen hulp, geven ondersteuning en leveren constructieve bijdragen aan elkaar en aan ieders sociale context.” ■

Met dank aan Jikke de Ruiter, collega-redactielid van het Tijdschrift voor Coaching.

Annette Nobuntu Mul is redactielid van het Tijdschrift voor Coaching, executive en organisatiecoach, Gestalt-psychotherapeut, leertherapeut en supervisor, en founder van Ubuntu Society. www.ubuntusociety.nl

Referenties

- Lundin, S., & Nelson, B. (2010). Ubuntu! Een Inspirerend Verhaal Over Een Afrikaanse Traditie Van Teamwork En Samenwerking. Amsterdam: Business Contact.
- NOBCO (2004). Definitie 'coaching': <http://www.nobco.nl/kenniscentrum/wat-is-coaching/definities>
- Ricard, M. (2015). Altruïsme: De kracht van compassie. Utrecht: Ten Have.
- Tilt, E. van (2014). De schaduw van de Verlichting: De westerse worsteling met welzijn. Utrecht: Pelckmans-Klement.
- Timmermans, F. (2015). Broederschap: Pleidooi voor Verbondenheid. Amsterdam: Podium.