

WAARAAN DRAGEN WE BIJ MET ONZE BEGELEIDING?

Opmerkzaam op rooibouw

Mieke **VOOGD**

Door de aard van de onderliggende organisatieprincipes, te weten lineair denken, hiërarchische structuren en gerichtheid op groei, zit het plegen van rooibouw in de kern van vrijwel alle bedrijven en organisaties, is de stelling van Mieke Voogd. Bij begeleiding van individuele werknemers of teams, brengen zij zichzelf na een geslaagde coaching weer in het gareel, waardoor er in de organisatie niets verandert: rooibouw as usual. Hoe kunnen we als begeleiders de gevestigde orde meer uitdagen en in beweging brengen?

Het zal een jaar of drie geleden zijn dat ik niet meer wist op grond waarvan ik ja of nee zou zeggen tegen de verzoeken die op me afkwamen in werk en privé. Als ik overal op in zou gaan, zou ik rooibouw op mezelf plegen en ik wist wél dat ik dat niet meer wilde. Getriggerd startte ik een persoonlijk onderzoek¹ en voelde meteen dat dat verder zou reiken dan mijn eigen ervaring, lijf en leven, want ik zag dat rooibouw ook speelde in de vragen van coaches, in de maatschappij, in de landbouw, ja eigenlijk in de hele wereld. Mijn ogen zijn sindsdien steeds verder opengegaan voor rooibouw²: het uitputten van grondstoffen door onverstandig of roekeloos gebruik. Als boerendochter was ik eraan gewend dat dieren voor productie werden gebruikt. Toch rolden vorig jaar de tranen over mijn wangen toen ik een vrachtwagen propvol varkens zag rijden onderweg naar de slacht. Mijn pantser voor wat we dieren aandoen bleek te zijn gesmolten. Naarmate ik meer ging zien werd ik alsmaar bozer en wilde schoppen tegen de

gevestigde orde die rooibouw in stand houdt, wat het geval is in bedrijven, instellingen en overheden; dezelfde gevestigde orde waar ik als professioneel begeleider voor werk. Hoe om te gaan met deze woede? Op mijn zoektocht werd ik diep geraakt door het werk van Joanna Macy, activiste en systeemwetenschapper, die laat zien hoe je kunt blijven kijken naar de wereld zonder gek te worden én actieve hoop kunt ontwikkelen (Macy, 2016).

Dit artikel gaat over hoe we ons als professioneel begeleiders verhouden tot rooibouw in en door organisaties. Nadat ik vertel over de ontwikkeling van het boerenbedrijf van mijn vader en zijn broers betoog ik dat rooibouw in de kern van de meeste organisaties zit. Zij gaan uit van continue groei en zijn ingericht vanuit lineair en hiërarchisch denken, wat niet aansluit bij de multicausale, rommelige werkelijkheid van het leven. En omdat organisaties een steeds groter deel van het leven bepalen, beperkt de rooibouw zich

¹In een persoonlijk werkatelier bij Marjorieke Glaudemans van 2021-2023.

²De term rooibouw werd gelanceerd door Justus von Liebig (1803-1873), chemicus en in zijn jonge jaren uitvinder van kunstmest. Bij het grijzen van de haren – eind 19de eeuw - kwam hij tot het inzicht dat kunstmest uiteindelijk afbreuk zou doen aan de kwaliteit van agrarische producten en de natuur, nam afstand van zijn eigen innovatie en pleitte voor kringlooplandbouw. Zijn uitvinding groeide echter na de Tweede Wereldoorlog uit tot een belangrijke pijler onder het landbouwbeleid van 'nooit meer honger'.

niet tot grond en grondstoffen – wat al erg genoeg is – maar tast hij al het leven aan, waaronder mensen en de verbindingen tussen mensen. Ik zet ons beroep daarnaast: hoe zijn we ons hier bewust van als begeleiders van mensen die in die organisatiecontext leven, waar begeleiden we in? Ik stel zowel de definitie van ons vak, als het contract tussen begeleider, begeleide(n) en organisatie ter discussie en schets enkele alternatieve richtingen.

VAN KEUKENTAFEL NAAR KANTOOR Wat was ik trots op het veebedrijf van mijn vader en zijn broers, dat zij in 1979 hadden laten bouwen. Een stal voor zo'n 350 stuks vee met een melkcarrousel waar groepen boeren van over de hele wereld naar kwamen kijken. Vóór 1979 was het bedrijf gevestigd in een eeuwenoude boerderij, waar wij als gezin ook woonden. Het was de boerderij waarop mijn opa zijn hele leven had geboerd en waar hij met pijn in het hart na de Tweede Wereldoorlog de nodige mechanisatie had toegelaten. Alles ging over tafel in de grote keuken: de perikelen van de plaatselijke toneelvereniging, beslissingen over een nieuwe tractor, de voorbereidingen voor een keizersnede bij een koe en stapels snijbonen die werden ingemaakt voor de winter.

De beweging die mijn vader maakte was van kleinschalig naar grootschalig, van een voortvloeiend bestaan zonder ambities naar een uitdagend groei-scenario: werk en privé werden gescheiden en in het nieuwe bedrijf was geen keuken maar een kantoor, waar het over zaken ging. Deze beweging sloot aan bij de tijdgeest waarin ook de toepassing van wetenschappelijke kennis in het boerenbedrijf paste. Dit alles met het oog op het vergroten van de productie ter verhoging van de welvaart. Mijn vader was gelukkig met de nieuwe werelden die zich voor hem openden. Het mooie voor ons was dat we nu wél op vakantie konden en we als gezin meer te besteden kregen. De keerzijde werd gevormd door de grote financiële

Hoe zou het zijn om meteen al in de contractfase de mogelijkheid te openen dat de begeleiding voorstellen kan opleveren die de gevestigde orde in de organisatie ter discussie stellen?

druk, het gevoel dat er geen stop meer was, dat er gegroeid móest worden en door het verzakelijken en dus uithollen van de relaties tussen de broers. Dit draaide uit op dusdanige spanningen tussen hen dat ze besloten het bedrijf te verkopen. Er ontstond een diepe familiebreuk, die pas tegen het eind van het leven van de broers werd geheeld. Voor mij voelde het samen opdiepen en doorvoelen van onze boerenfamiliegeschiedenis als een verfrissende regenbui in een periode van verhitte discussie en omgekeerde vlaggen.

ROOFBOUW IN HET DNA VAN ORGANISATIES

De tendens van schaalvergroting en professionalisering heeft zich niet alleen voorgedaan in de agrarische sector, maar in vrijwel alle sectoren van onze maatschappij. Van ziekenhuis tot energiebedrijf, van crèche tot vervoerbedrijf, van chemieconcern tot uitvaartorganisatie. Kortom, van de wieg tot het graf wordt ons bestaan omgeven door grote organisaties. Dat deze organisaties, ondanks het feit dat er vele welwillende mensen werken, roofbouw in de hand werken zal ik hieronder beargumenteren vanuit drie essentiële kenmerken van organisaties: rationeel-

lineair denken, het groeiparadigma en het statisch hiërarchische karakter.

Eén van de belangrijkste pijlers van de moderne arbeidsorganisatie is de kloktijd, waarmee je kunt rekenen en die je in geldeenheden kunt vertalen: tijd is geld. En om de productie alsmaar te blijven verhogen in het belang van een stijgende welvaart, zijn de rationele principes van de bio-industrie doorgevoerd in arbeidsorganisaties. Jaap Peters en Judith Pouw beschreven dit in *De intensieve menshouderij* (2004). Met behulp van lineair oorzaak-gevolg denken, uitgewerkt in planningen, spreadsheets, dashboards en dergelijke, wordt de organisatierealiteit geordend en ogenschijnlijk beheerst. Joanna Macy wijst erop dat dit lineaire organisatieprincipe niet strookt met de wederzijds afhankelijke werkelijkheid van aardse ecosystemen waar we allemaal onderdeel van zijn (Glaudemans, 2020). In landbouwtermen zou je kunnen zeggen dat er in veel organisaties een monocultuur heerst die afbreuk doet aan biodiversiteit, waardoor het gehele leven uiteindelijk in gevaar komt.

Het economische groeiparadigma gaat niet alleen over geld en spullen maar is tot in de haarvaten van het personeelsbeleid doorgedrongen. Het potentieel van menselijke bronnen – 'human resources' – moet optimaal benut worden, en dat vinden mensen vaak zelf ook. *'Ik wil alles uit mezelf halen'*, hoor ik geregeld in gesprekken. Ergens is dit prachtig, want hoe mooi is het wanneer mensen wijzer, gelukkiger en blijer worden van hun werk? Tegelijkertijd wringt er iets. Het is verdacht wanneer een medewerker tijdens

een functioneringsgesprek geen verbeterpunten of ontwikkelwensen heeft. Bovendien, is persoonlijke groei niet te eenzijdig gericht op verbeteren; de diagonale lijn omhoog? Mag het warriger, mogen we ook stilstaan (en dan niet om daarna nóg sneller te gaan, maar gewoon om eens om ons heen te kijken), mag het blijven zoals het is, mag achteruitgang, mag iets stoppen of sterven? Het initiatief van enkele onderwijsorganisaties om hun talentprogramma's voor excellente studenten en het predicaat 'cum laude' af te schaffen vind ik mooie voorbeelden van het begrenzen van prestatiegericht leren. 'Het draait niet meer om de eenling die wil excelleren, maar om iemand die in teamverband wil leren en samenwerken,' aldus Hoofd Master Geneeskunde VU, Hester Daelmans in *Het Parool*.

Er is nog een derde factor in organisaties die roofbouw stimuleert en dat is het statische, hiërarchische karakter ervan. Dit is in 1994 uitgewerkt door Annelies Kaptein onder de prachtige titel *'De vloeiende natuur van het organiseren en de strijd om het ongelijk'*. Zij wijst op het verschil van karakter tussen organisatie en organiseren. Organiseren is een vloeiend proces dat op gang komt wanneer dat nodig is, gebruik maakt van een diversiteit aan mogelijkheden en weer stopt wanneer de klus geklaard is. Organisaties daarentegen zijn statische, hiërarchische structuren en hebben het eigen behoud als belangrijkste doel. Dit is problematisch wanneer het zo ver gaat dat het voortbestaan van de organisatie belangrijker wordt dan dat van de soort, het gezin en het individu. Ze pleit ervoor organisaties te ontdoen van hun gewichtigheid, door in te gaan tegen het bestaande en de vloeiende natuur van het organiseren recht te doen. 'Dat is geen plaats meer van veronderstelde rationaliteit: het dominante zal worden weg gegiecheld. Een klant is daar niet om 'bewerkt' te worden, een klant krijgt wat hij nodig heeft. Een markt is er niet om veroverd te worden, een markt is daar een ontmoetings-

plaats. Producten worden niet ‘afgezet’, producten worden (her)gebruikt. [...] Het gaat niet om beheersen, het gaat om zorg. Het gaat niet ergens om, het gaat nergens om. Het is de natuur van het organiseren en niet het belang van organisaties zelf die de voorrang moet krijgen om het evenwicht te herstellen dat al eeuwenlang zoek is.’

Het roofofweffect van de alomtegenwoordige organisatiesystemen put de levendigheid en de relaties tussen mensen uit, waardoor ze steeds minder in staat zijn adequaat te reageren op de uitdagingen van deze tijd. Gelukkig ontstaan er momenteel volop andere vormen van organisatie voor het bieden van goederen en voorzieningen. Denk bijvoorbeeld aan broodfondsen, duurzame energie- en voedselcoöperaties of de biologische winkelketen Odin. De vijftienduizend medewerkers en leden van dit bedrijf zijn mede-eigenaar, waardoor winst een middel is geworden om bij te dragen aan gezond en eerlijk eten voor iedereen. Nog een stapje verder gaat de zoöperatie; een organisatiemodel voor samenwerking tussen menselijk en niet-menselijk leven dat de belangen van alle zoë (Grieks voor 'leven') behartigt. Het Nieuwe Instituut in Rotterdam, dat onder meer het museum voor architectuur huisvest, is de eerste Nederlandse zoöperatie.

WAT IS HET DAT WE BEGELEIDEN? Terug naar ons werk. In de kleine twintig jaar dat ik mensen begeleid als supervisor en (team)coach ben ik volop roofofwe tegengekomen. In de eerste plaats bij mezelf, wanneer ik te moe werd om creatief te werken. En ook bij vele coaches die op zoek waren naar een gezondere werk-privébalans of kampten met werken andere verslavingen. Ook bij mensen die terugkwamen van een periode van burn-out zag ik roofof-

bouwpatronen. Ten slotte zag ik het, waar mensen zichzelf negeerden om mee te kunnen blijven te doen in een dominante cultuur en waar mensen vastliepen in eenzijdigheid, bijvoorbeeld perfectionisme of prestatiedruk, en hun plezier kwijtraakten. De mensen die ik heb begeleid konden over het algemeen na de coaching goed verder. Toch stel ik mezelf, nu ik roofofbouwonderzoek doe, andere vragen. Waar draag ik aan bij wanneer ik ja zeg tegen begeleidingsvragen? Hoe kan ik in mijn rol als professioneel begeleider de roofofbouw vanuit de organisatie aan de kaak stellen of tegengaan? Is dat überhaupt mogelijk of is het water naar de zee dragen? Hoewel er veel meer over te zeggen is, wil ik voor nu ingaan op twee basale uitgangspunten van ons werk als begeleider, namelijk hoe we ons werk definiëren – wat is het dat we begeleiden? – en hoe het contract is dat we aangaan met begeleide(n) en organisatie.

Beroepsverenigingen definiëren ons werk als volgt: *Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte aanzet tot effectief gedrag (Nederlandse Orde voor Beroepscoaches, februari 2023)*. De landelijke vereniging voor Supervisie en Coaching hanteert de volgende definitie: *Coaching is gericht op het verbeteren van prestaties in de uitvoering van het beroep of functie. Het accent kan daarbij gelegd worden op persoonlijke of vakmatige doelen, of een combinatie van beide (LVSC, februari 2023)*.

Een wetenschapper wil leren zich assertiever op te stellen in een competitieve werkomgeving, omdat haar tot nu toe succesvolle wetenschappelijke loopbaan als gevolg van rivaliteit met mannelijke collega's dreigt te stagneren. Wanneer ik me rechtstreeks aansluit bij haar doelen dan werken we aan haar assertiviteit, zodat zij de strijd met collega's kan leren beslechten en probleemloos kan doorstromen naar de positie van hoogleraar.

Moeten we de doelen van degenen die we begeleiden zomaar overnemen? Ik stel voor kritisch te onderzoeken waar die doelen vandaan komen en wie of wat ze dienen. Wat blijft buiten beschouwing wanneer we aan deze doelen gaan werken, wiens ongemak wordt hierdoor opgelost? Stel dat we niet de doelen maar de *vragen* als uitgangspunt nemen?

Ik zou als volgt kunnen reageren: Ben je ervoor in om samen te kijken wat het vraagstuk is, waarvoor je je nu gesteld ziet in verband met jouw omgeving en loopbaan? Zullen we je omgeving en mogelijke responses daarop onderzoeken? Op deze manier komt een wereld van mogelijkheden open te liggen, die haar uitnodigt tot het creëren van een passende respons vanuit een breed perspectief in plaats van meteen al gericht te zijn op het invoegen in de gevestigde orde.

Daarenboven is er de reële mogelijkheid dat er meer collega's zijn die een vergelijkbare worsteling kennen. Jikke de Ruiter en Sijtze de Roos hebben nadrukkelijk gewaarschuwd voor de valkuil dat bij individuele coaching de indruk bevestigd kan worden dat er iets ‘mis’ is met de coachee, terwijl het probleem dat in de organisatie ligt niet wordt aangeraakt (2018). In de casus kom ik, door mijn coachee doelgericht te begeleiden in het effectiever omgaan met competitie, niet aan de waarderingssystemen van de organisatie die inherent discriminerend lijken te zijn. Uitvergroot kun je zeggen dat wij als coaches degenen die we begeleiden helpen een last te dragen die gebonden is aan dominante organisatiesystemen. Met het aannemen van de organisatierealiteit als gegeven, dragen we er ook aan bij dat deze systemen in stand kunnen blijven. Een organisatieaanpak is echter lang niet altijd mogelijk of gewenst.

Een alternatief zou kunnen zijn om bij individuele begeleiding onze focus te verleggen van het individu

naar de *verbindingen* tussen degenen die we begeleiden en de gehelen waar hij of zij deel van is.

We gingen onderzoeken hoe het vraagstuk van competitie speelt in de diverse onderzoeksgroepen waar ze in samenwerkt. Daardoor ging zij scherper zien dat onderliggend aan haar moeite met het competitieve karakter van de samenwerking, in sommige groepen een visieverschil bestaat over het belang van teamwork bij wetenschap. Haar reflectie op de voor-en nadelen van de verschillende visies leidde tot gesprekken met diverse collega's en met haar afdelingshoofd, die op haar verzoek een teamoverleg initieerde over dit thema. Zo kwam het denken, voelen en handelen in beweging, niet alleen bij de coachee, maar ook in haar omgeving.

Wanneer ik bovenstaande verwerk in een nieuwe omschrijving van ons werk, dan zou die als volgt kunnen luiden: *Begeleiding is een onderzoekende activiteit, gericht op duurzame verhoudingen tussen de begeleide(n) en de gehelen waarvan zij deel uitmaken. Deze definitie zou ons vak minder psychologisch en meer interactief inkleuren en het bewustzijn over wederzijdse afhankelijkheid vergroten. Bij het verleggen van de focus naar wat er leeft tussen mensen in plaats van vooral binnen mensen past andere taal en theorie, zoals recent uitgewerkt door Marijke Spanjersberg in haar boek *Tussentaal* (Spanjersberg, 2022).*

Achteraf beschouwd had ik de wetenschapper en opdrachtgever samen al meteen in de startfase vragen kunnen stellen over de competitieve omgeving, waarna we in gesprek hadden kunnen gaan over de mogelijkheid dat de individuele begeleiding voorstellen zou opleveren voor meer evenwicht, niet alleen bij de begeleide, maar ook in de organisatie. In dit geval hadden die voorstellen kunnen gaan over het aangaan van het ongemak over de vraag of wetenschappelijk succes een individuele verdienste is of een teamverdienste. Wellicht hadden de voorstellen ook statusverschillen en inclusiviteit kunnen betreffen. Dan was er een steviger bedding voor gesprekken over dit ongemakkelijke onderwerp.

Begeleidingsvraagstukken zijn vaak tegelijk persoonlijk én onderdeel van de ervaring van meerdere mensen in een organisatie. In zekere zin is de individuele ervaring van de begeleide *exemplarisch* en kan zo direct en indirect bijdragen aan het organisatieleven. Hoe zou het zijn om begeleidingsvragen meteen al in de contractfase in principe als exemplarisch te beschouwen? En hoe zou het zijn om in gesprek met opdrachtgever en begeleide de mogelijkheid te openen dat de begeleiding voorstellen kan opleveren die de gevestigde orde in de organisatie ter discussie stellen? ■

Mieke Voogd is organisatiepsycholoog en (leer)supervisor en begeleidt mensen in organisaties individueel en groepsgewijs bij werk- en levensvragen. Ze is mede-eigenaar van Bureau Begeleidingskunst. Daarnaast werkt ze aan een onafhankelijk onderzoek naar roofofbouwpatronen en is ze verbonden aan de Stichting Klimaatgesprekken. Meer info: www.bureaubegeleidingskunst.nl

LITERATUUR

- Glaudemans, M. (2020). 'Mutual causality': Joanna Macy als tijdloze held. *M&O*, 74(5-6), 32-43.
- Glaudemans, M. (2015). *Is er ruimte in de gevestigde orde? Essay over het individuele in organisatie, management en bestuur*. Utrecht: Uitgeverij IJzer.
- Kaptein, A. (1994). De vloeiende natuur van het organiseren en de strijd om het ongelijk. *M&O*. (digitale versie bij mij te verkrijgen)
- Kempen, J. van (2022). Geen cum laude meer voor studenten geneeskunde aan de VU: 'Zo leiden we betere artsen op' In: *Het Parool*, 14 april 2022.
- Macy, J. en Johnstone Chr. (2016). *Actieve hoop: hoe de chaos in onze wereld onder ogen zien zonder gek te worden*. Waerbeke: Uitgeverij Waerbeke.
- Peters, J. en Pauw, J. (2004). *De intensieve menshouderij: hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam: Scriptum.
- Ruiters, J. de en Roos, S. (2018). *Coaching in context. Denken over maatschappij en begeleidingskunde*. Neer: Kloosterhof BV.
- Spanjersberg, M. (2022). *Tussentaal*. Utrecht: Uitgeverij IJzer.



Beroepsvereniging voor coach, supervisor en organisatiebegeleider

[WWW.LVSC.EU](http://www.lvsc.eu)

BEZOEK HET GRATIS LVSC COLLEGE!

Toegankelijk voor leden én niet-leden
Meer info? Check www.lvsc.eu

- * Learning community van 2.300 professionals
- * Professionele gedragscode
- * Beroepskeurmerk voor coach, supervisor en organisatiebegeleider
- * Tijdschrift voor Begeleidingskunde
- * Intervisie en regionale workshops
- * Ledenvoordeel (congressen, applicaties, verzekering)

