

Coaching de oorlog verklaard!



# Coaching de oorlog verklaard!

Een driedimensionele benadering van denken en handelen  
bij begeleiding en verandering

Bert Coenen

**2010**  
Uitgevers

© 2010 Uitgevers, Rotterdam 2013

Basisontwerp omslag en binnenwerk: Studio Klaster, Rotterdam

Uitvoering omslag: Studio Klaster, Rotterdam

Zetwerk: Manipal Digital Systems, India

Druk: Ten Brink, Meppel

2010 Uitgevers ontwikkelt professionele en educatieve informatieproducten voor professionals en studenten in de gezondheidszorg en de sector sport, bewegen en gezondheid.

Postbus 84049 | 3009 CA Rotterdam | [info@2010uitgevers.nl](mailto:info@2010uitgevers.nl) | [www.2010uitgevers.nl](http://www.2010uitgevers.nl)

2010 Uitgevers is een multimedia uitgeverij. Veel uitgaven zijn online verrijkt met beeld, geluid of aanvullende informatie. Meer informatie: [www.2010uitgevers.nl/uitgaven](http://www.2010uitgevers.nl/uitgaven).

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich gaarne aanbevolen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

ISBN 978 94 90951 16 0

NUR 808

# Inhoud

Verantwoording	9
Voorwoord	11
<b>Verkenning</b>	<b>16</b>
Twee casussen	17
<b>Ten oorlog</b>	<b>22</b>
1 Omschrijving	23
1.1 Praktijk van supervisie, intervisie en coaching: relatiepraktijken	24
1.2 Praktijk van begeleidingskunde: een relationele praktijk	26
1.2.1 Masteropleidingen	28
1.2.2 Beroepsverenigingen	28
1.2.3 Beunhazen	30
1.2.4 Samenvatting beroepenveld	31
1.3 Begeleiding als diagonale beweging: begeleidingskunde	32
1.3.1 Diagonaal en plasticiteit	33
1.3.2 Verschillende percepties van de omstandigheden	37
<b>Stelling nemen</b>	<b>40</b>
2 Referentiepunten	41
2.1 Kernopgave	41
2.2 Nabootsing of toevoeging	42
2.3 Dogma of scepsis	45
2.4 Begeleidingskundige attitude	46
2.5 Palimpsest	48
2.5.1 Oorsprong en belang van palimpsest	48
2.5.2 Palimpsest in de architectuur	49

2.5.3	Palimpsest in de toonkunst	50
2.5.4	Palimpsest in de actuele beeldende kunsten	51
2.5.5	Palimpsest als 'methode' voor complexe begeleiding	56
2.5.6	Aspecten van een palimpseste 'methodiek'	57
2.6	Begeleidingskunde: ontrafelen van texturen	64
2.6.1	Schaduwen in de beeldende kunst	65
2.6.2	Zichtbaarheid als norm	66
2.6.3	Schaduwdenkers	67
	<b>Standhouden</b>	<b>78</b>
3	De 21 <sup>e</sup> eeuw	79
3.1	Een eerste waarschuwing	80
3.2	Verspreide initiatieven	81
3.3	Naar een samenhangend concept: sustainisme	81
3.3.1	Sustaine toepassingen	83
3.3.2	Het sustaine perspectief in het kort	84
3.3.3	Betekenis voor begeleidingskunde	84
3.3.4	Sustaine perspectief en begeleidingskunde	85
	<b>Doorstoten</b>	<b>86</b>
4	Organisatie en arbeid in de 21 <sup>e</sup> eeuw	87
4.1	Leven in een (tussen)tijd van verzadiging	87
4.2	Oude en nieuwe organisatievormen	88
4.3	Vormen van plastische coöperatie voor de 21 <sup>e</sup> eeuw	91
4.3.1	Een restantencoöperatie	91
4.3.2	Op zoek naar andere bankvormen: gezinsbankieren, duurzaam bankieren, nutsbankieren	92
4.3.3	Van verticaal naar horizontaal toezicht (en verder)	93
4.3.4	Alternatieve energievoorzieningen	94
4.3.5	Coöperatieve mogelijkheden van zorg	94
4.3.6	Plastisch coöperatieve mogelijkheden voor het onderwijs	96

4.4	Oude en nieuwe arbeidsvormen	100
4.4.1	Traditionele arbeidsmarkt	100
4.4.2	Fremdkörper	102
4.4.3	Fremdkörper en begeleiding	104
4.5	Tussenstand	105
<b>Aan het front</b>		<b>106</b>
5	Begeleiding aan het begin van de 21 <sup>e</sup> eeuw	107
5.1	Casus 1	107
5.1.1	De organisatie	107
5.1.2	De problematiek	108
5.1.3	De bijdragen van de afdeling Organisatie- en Systeemontwikkeling	109
5.2	Casus 2	114
5.2.1	De sector	114
5.2.2	De problematiek	114
5.3	Supervisor, coach, organisatieadviseur/ veranderkundige, begeleidingskundige	119
5.3.1	Dichotoom en diagonaal denken	119
5.3.2	Degeneratief interveniëren en regeneratief fitnessen	121
<b>Debriefing</b>		<b>124</b>
Nawoord		125
Literatuur		127
Bijlagen		132
Illustratieverantwoording		139
Register		140
Over de auteur		143





# Verantwoording

Dit manifest geeft enkele hoofdlijnen van een nieuwe praktijkwetenschap begeleidingskunde. Het kan gelezen worden als ‘een soort inleiding’. Immers, bij een tekst over een relatief nieuw vakgebied hoort vooralsnog bescheidenheid. Er valt nog veel te exploreren, er is volop beweging en veel is gewoonweg nog niet uitgekristalliseerd. Daarbij komt dat dit nieuwe vakgebied moet ‘opboksen’ tegen de huidige dominantie van coaching als containerbegrip. Coaching ontwikkelt zich meer en meer tot een goocheldoos die de meest onwaarschijnlijke trucs bevat. Het woord ‘coaching’ lijkt tegenwoordig synoniem aan ‘begeleiding’. Zoals uit de titel van dit boek blijkt, wordt deze hype ‘alles is coaching’ de oorlog verklaard. Een oorlogsverklaring tegen de kritikloze omarming van het marktdenken in begeleiding en de beperkingen eigen aan een overwegend methodische benadering van begeleiding.

Mijn stelling is dat begeleidingspraktijken zoals coaching en supervisie hun (verloren) integriteit enkel terug kunnen krijgen als zij erin slagen om hun eigen ontoereikendheid te onderzoeken. Dit vraagt om een overgang van een methodisch regime naar een ethisch arrangement of wel een overgang naar een praktijkwetenschap: begeleidingskunde.

In het methodische regime liggen de spelregels van de begeleiding vast. Er is sprake van begeleiding voor zover die spelregels in de professionele praktijken worden nageleefd. De spelregels fungeren in de praktijk als stelregels. De methode functioneert als een morele code, als een moreel systeem. Binnen het in deze tekst voorgestelde ethische arrangement zijn niet de stelregels leidend, maar staat het proces van stelling nemen (Critchley, 2007) centraal. Het gaat, zoals ik verderop uitwerk, in de begeleidingskunde om een minimale ethiek van verbondenheid, betrokkenheid en handelen.

Overigens past, zoals hopelijk bij lezing zal blijken, enige terughoudendheid en relativering. Gaat het om een grootschalig conflict of om een soort ‘guerilla’? Wordt hier de tactiek van de verschroeide aarde toegepast of is er eerder sprake van een lastig te bestrijden ondergrondse veenbrand?

Mijn werkwijze is – we kunnen niet altijd serieus zijn – enigszins te vergelijken met die van speciale eenheden van mariniers en commando’s. Ik heb mij de afgelopen jaren meerdere keren laten droppen achter de ‘vijandelijke’ linies

en daar, zo onzichtbaar als maar mogelijk is, verkenningen uitgevoerd. Dit heeft mij een schat aan inlichtingen opgeleverd, informatie die ik nu gebruik om 'ten strijde' te trekken.

In dit manifest geef ik eerst mijn bezwaren tegen de huidige gang van zaken rond professionele begeleiding. Ik richt mij vooral op supervisie en coaching. De reden hiervoor is dat er juist nu rond deze begeleidingsvormen veel te doen is. Daarna licht ik mijn stellingname voor begeleidingskunde toe.

# Voorwoord

Met dit manifest ga ik in tegen de nog altijd doorgaande popularisering van ooit degelijke begeleidingsvormen zoals supervisie, intervisie, coaching en dergelijke. Deze begeleidingsvormen zijn in de vorige eeuw als praktijken opgekomen. De industrialisering en de modernisering van het bedrijfsleven vroegen om instructie en ondersteuning oftewel om (bij)scholing van zowel medewerkers als leidinggevendenden. Na de Tweede Wereldoorlog heeft deze noodzaak om bij de dagelijkse werkkuitvoering onderricht te geven (coachen in enge zin) en toezicht te houden (superviseren in enge zin) een sterke methodische ontwikkeling doorgemaakt. Coaching werd een resultaatgerichte methode gericht op het vakbekwaam of commercieel functioneren van organisatieleden. Supervisie ontwikkelde zich van een vorm van toezicht houden tot een op reflectie gebaseerde leer methode in de hulp- en dienstverlening. Counseling, een rogeriaans<sup>1</sup> geïnspireerde methode bij psychosociale problematiek, wordt ook wel in verband gebracht met begeleiding.

In het afgelopen decennium is zowel bij coaches als supervisors de interesse voor de verdere ontwikkeling van de ‘eigen’ methodiek verflauwd. Dat zou kunnen komen doordat deze begeleidingsvormen na jaren van ontwikkeling methodisch gezien ‘af’ zijn. Het kan natuurlijk ook komen doordat de beperkingen eigen aan een eenzijdige nadruk op het methodisch handelen steeds zichtbaarder zijn geworden. Daarbij komt dat ook begeleiding te maken heeft gekregen met de neoliberale tucht van de markt. De concurrentie binnen en tussen de beroepsgroepen van begeleiders is sterk toegenomen. Hoe het ook zij, duidelijk is dat anno 2013 het *vermarkten* van begeleiding de agenda van de diverse beroepsverenigingen is gaan bepalen.

Terugkijkend is te zien dat de volwassenwording van genoemde begeleidingsvormen tot nu toe in twee fases is verlopen: een lange periode van methodisering en een daaropvolgende, recente periode van popularisering. Ik spreek hier nadrukkelijk over volwassenwording en *niet* over professionalisering. Het proces van methodisering is op zijn best een noodzakelijke, maar zeker geen voldoende voorwaarde om te komen tot professionalisering. Anders gezegd, een methode is een onmisbare dimensie van professionalisering, maar professionalisering is meer. De ingezette popularisering onder de noemer ‘alles is

---

<sup>1</sup> De Amerikaanse psycholoog Carl Rogers ontwikkelde in de jaren vijftig een non-directieve, op onvoorwaardelijke waardering (aanvaarding) van de cliënt gerichte therapie.

coaching' betitel ik zelfs als een wegdrijven van de gewenste professionalisering van begeleidingsvormen. 'Pseudoprofessionalisering'<sup>2</sup> geeft de huidige stand van zaken naar mijn mening treffend weer.

In dit manifest neem ik stelling tegen bovengenoemde ontwikkelingen en pleit ik aan de hand van een aantal referentiepunten voor een daadwerkelijke professionele ontwikkeling, van praktijk via methode naar een praktijkwetenschap begeleidingskunde. De centrale stelling van dit manifest is dat in de huidige tijd in alle sectoren – in zowel bedrijfsleven als overheid als nutsvoorzieningen – in toenemende mate een behoefte, zo niet noodzaak is aan ethische reflectie. Bestaande begeleidingsmethoden kunnen hierin niet of onvoldoende voorzien.

Ik heb mij de afgelopen tien jaren beziggehouden met de ontwikkeling van een praktijkwetenschap, begeleidingskunde. Drie boeken zijn hierbij van bijzonder belang gebleken omdat zij, terugkijkend, getuigen van een kritische, sceptische, dat wil zeggen ondermijnende, ontwrichtende gerichtheid.

In *De illusie van voltooidheid* uit 2003 heb ik het toenmalige dogmatische karakter van 'het Nederlandse supervisieconcept' van Frans Siegers en epigonen aan de kaak gesteld. In de Nederlandse praktijk bleken er meerdere supervisieconcepten te bestaan. Mijn eindconclusie was toen al dat de tijd rijp was voor een doorontwikkeling naar een praktijkwetenschap met als benaming *begeleidingskunde*.

In dat boek stelde ik tegenover het zekere weten van Siegers en consorten, de professionele attitude van de 'mens zonder eigenschappen'. Mensen *met* eigenschappen, zoals hierboven genoemden, menen in het bezit te zijn van alle heersende deugden, opvattingen en overtuigingen op, hier, het terrein van begeleiding. Voor de begeleidingskunde leek mij een andere attitude gewenst en wel die van een 'mens zonder eigenschappen'. Dit is een mogelijkhedenmens die met behulp van verbeelding, dromen en wensen tastend, struikelend, slenterend, schooierend, snuffelend zijn weg zoekt in de wereld van mensen die niet alleen denken maar ook zeggen te weten wat goed is voor de ander.

In een daaropvolgende publicatie *Het verborgen lijden in organisaties* (2004) vroeg ik aandacht voor het in de organisatie en managementliteratuur verwaarloosde aspect van het lijden en voor *slack* als opschortende attitude. In dit

---

<sup>2</sup> Pseudoprofessionalisering is een vorm van professionalisering die gerekend naar intenties en doelstellingen als zodanig zou moeten functioneren, maar dat niet doet.

boek richtte ik mijn kritiek vooral op de organisatiekundige en veranderkundige theorievorming en praktijkuitvoering die al decennia lang de *aanpassing* centraal stelt. Mij was het te doen om de (organisatie)mens als een wezen van verlangen dat fundamenteel onaangepast is. In het boek beschreef ik een diepgaand, onoverbrugbaar verschil tussen organisatie en mens met als gevolg een onontkoombaar lijden. Daarbij gaf ik ook aan dat het lijden ruimte kan creëren voor verlangens en creatieve activiteiten, die doorgaans binnen kafkaïaans geïnstitutionaliseerde arbeidspraktijk worden ontkend. Het plek kunnen geven aan lijden en verlangen vraagt om een attitude van gepassioneerde onverschilligheid, van ogenschijnlijk doelloos handelen oftewel slack. Slackers participeren onder hun eigen voorwaarden in de samenleving, in de organisatie. Dit gebeurt vanuit een positieve grondhouding<sup>3</sup> ten opzichte van de samenleving!

In *Schuren, knutselen en schooieren* uit 2009 heb ik onder meer het idee uitgewerkt dat het professionele handelen een vorm van intellectueel, vindingrijk knutselen is. Begeleidingskunde als praktijkwetenschap laat de conflictueuze kanten van zowel het dagelijkse menselijke als organisatorische leven oplichten. De noodzaak om zelf vorm te geven aan het leven in het algemeen en het werkzame leven in het bijzonder schuurt met de ervaring zich te moeten schikken, zich te moeten aanpassen aan de bestaande moraal inzake werken en leven. Het begeleidingskundige handelen vraagt om een vrijmoedige, vrijzinnige, scheppende attitude.

*Coaching de oorlog verklaard!* bouwt voort op genoemde boeken. Enkele componenten uit deze boeken worden hernomen en verder uitgewerkt. In dit manifest beschrijf ik de naar mijn mening noodzakelijke overgang van een uit de vorige eeuw stammend methodisch regime naar een eigentijds ethisch arrangement. In het methodisch regime zijn de regels voor begeleiding nauwkeurig vastgelegd. In begeleiding als ethisch arrangement staan de bij het proces betrokken mensen voor de opgave om zoveel mogelijk recht te doen aan vaak tegenstrijdige, oneindige en onoplosbare eisen en verlangens. Met deze overgang zeg ik niet dat methodiek overbodig of onmogelijk is, maar stel ik de beperkingen ervan aan de orde. Het is belangrijk om uitdrukking te geven aan wat tot nu toe uitgesloten werd in begeleiding als methode. Alleen een ethisch perspectief maakt het mogelijk om de *vorm* van begeleiding telkens weer ter discussie te stellen.

---

<sup>3</sup> De maffia, de Hells Angels en vergelijkbare motorclubs creëren hun eigen voorwaarden puur voor eigen gewin. Dergelijke praktijken hebben weinig van doen met slack.

De literatuur over coaching en supervisie is overwegend *taalgeoriënteerd*. Het concept 'communicatie' speelt van oudsher een grote rol in begeleidingsvormen. Tegenwoordig wordt veel gebruikgemaakt van narrativiteit, *story telling* en dergelijke. Deze oriëntatie op de taal wordt sinds de tweede helft van de vorige eeuw wel geduid met de term 'linguïstische wending' (*linguistic turn*; Rorty, 1967). Deze wending was een reactie op het tot dan heersende psychologische paradigma. In zowel *Het verborgen lijden in organisaties* als in *Schuren, knutselen en schooieren* maak ik dankbaar gebruik van inzichten uit de linguïstiek.

Schrijfprocessen hebben een eigen dynamiek. Toen ik in de eindfase van dat proces de concepttekst van *Coaching de oorlog verklaard!* teruglas, viel mij op dat het begrip 'vorm' op allerlei manieren in de tekst aanwezig bleek: horizontale, verticale en diagonale vormen, schaduwen, palimpsest, textuur, plasticiteit en dergelijke. Ook een taalkundig begrip als 'metonymie' kreeg als hellingbaan in deze tekst vormkwaliteiten. Is, ik vraag het met de nodige omzichtigheid,<sup>4</sup> hier sprake van een breuk in de richting van een morfologische wending? Ik houd het vooralsnog op een morfologisch perspectief. Ik merk nog op dat zoals het psychologisch paradigma ingesloten werd door de linguïstische wending, beide weer ingesloten (gaan) worden door een morfologische wending in ontwikkeling.

Vanuit een mensgerichte veranderekunde dringt zich de vraag op of zich begin 21<sup>e</sup> eeuw boven op de door Burrell en Morgan (1979) onderscheiden functionele, radicale, humanistische en interpretatieve benaderingen (zie bijlage 1) een vijfde *morfologisch* perspectief aandient.

---

<sup>4</sup> Zie vooral het nawoord in deze tekst.



# Verkenning



*"Kunstenares Anne Wenzel verbeeldt de schaduwkanten van ons bestaan. Haar keramische sculpturen zijn meestal zwart geglazuurd. Haar beelden gedenken de rampspoed van oorlogsgeweld en zijn eerder monumenten voor het menselijk falen dan voor heldendom."*

(citaat in de tentoonstellingsgids *Ik hou van Holland. Nederlandse kunst na 1945*. Stedelijk Museum Schiedam, 2013, p. 112)



# Twée casussen

## Casus De Oerbegeleider

Een jongeman met relatieproblemen, enkele somatische symptomen en seksuele stoornissen gaat in analyse. Hij gaat op de eerste bijeenkomst op de divan liggen en laat zich de grondregels van de psychoanalyse uitleggen. De rest van het uur zwijgt hij. Op de daaropvolgende zittingen volhardt hij in zijn zwijgen. Na een aantal zittingen neemt hij dan toch het woord en zegt: 'Dit is het nog niet helemaal maar het gaat al beter.' Daarna vervalt hij weer in zijn zwijgen. Na enkele maanden waarop hij niet één woord spreekt, staat hij ten slotte op en zegt dat hij zich goed en genezen voelt. Hij dankt de therapeut en gaat heen. (Bron: Béla Grunberger (1988). *Narziß und Anubis. Die psychoanalyse jenseits der Triebtheorie* – geciteerd in Sloterdijk, 2007, pp. 233-271)

Deze casus zal de lezer wellicht de wenkbrauwen doen fronsen of in ieder geval vragen bij hem oproepen. Vragen zoals: 'Wat is er tijdens de maandenlange zittingen tussen de zwijgende jongeman en de eveneens zwijgende begeleider/analyticus gebeurd?' 'Wie of wat vertegenwoordigt de begeleider/analyticus eigenlijk?'

## Casus Ultimate composition no 39

Bij een bezoek aan museum Kröller-Müller ontwaar ik een doek in zwart van de Amerikaanse kunstenaar Ad Reinhardt (1913-1967). Een abstract-geometrisch werkende schilder met een grote bewondering voor Piet Mondriaan. In zijn zoektocht naar de essentie van de kunst schrapte hij steeds meer uit zijn artistieke gereedschapskist. Vanaf het einde van de jaren vijftig beschilderde hij nog uitsluitend doeken in schakeringen van zwart en in eenvoudige kruiscomposities. Hij is een van de belangrijkste wegbereiders van de minimalistische en conceptuele kunst van de decennia daarna.

Het is betrekkelijk rustig in de zaal. Ik neem de tijd voor *Ultimate composition no 39*. Mijn ogen moeten wennen aan het zwarte vlak. Na enige tijd lichten vaag een diagonaal en een daarbij horende vlakverdeling op. De contouren van negen vlakken worden zichtbaar. Het doek bevat allerlei tinten zwart. Langs de randen van het kruis loopt een spoor van blauw.

Het werk heeft een duizelingwekkend effect op mij. Ik voel me direct aangetrokken tot dit bijzondere werk en kan mijn blik er niet van afhouden. Het zwart absorbeert mijn blik, het doek nestelt zich via het netvlies in mijn geheugen. Voor het doek is een beveiliging aangebracht in de vorm van een met elektronica voorziene plakstrook die niet mag worden overschreden. De aantrekkingskracht van het doek zorgt ervoor dat ik toch op enig moment met een arm over de streep kom. Hierop gaat direct een alarm af en komen twee potige bewakers aangelopen. Ik geef aan dat het een ongelukje is en verontschuldigd mij. Dat wordt aanvaard, maar een van de bewakers blijft, net als ik, in de buurt van het kunstwerk. Ik zou wel weg willen lopen, zeker na alle commotie, maar het lukt me gewoon niet.



Ook deze casus kan bij de lezer de wenkbrauwen doen fronsen of vragen oproepen. Vragen zoals: 'Waar staat dat zwart eigenlijk voor?' 'Wie of wat vertegenwoordigt deze schilder eigenlijk?'

### **Een interpretatie van de casussen**

Op het eerste gezicht lijken de casussen, een begeleidingssituatie en een museumbezoek, weinig gemeen te hebben. In de casus *Ultimate composition no 39* wordt een bezoeker onweerstaanbaar aangetrokken, 'bevangen' is misschien een beter woord, door een bijna absoluut zwart. In de casus 'De Oerbegeleider' is er een maandenlang volgehouden bijna volmaakt zwijgen. Maar bij nadere beschouwing blijken beide situaties nauw op elkaar aan te sluiten. In de

visie van kunstenaars zoals Ad Reinhardt, Kazimir Malevitsj en Mark Rothko symboliseert zwart het samenvallen van alles in niets. Zwart staat anders gezegd voor de ultieme vorm van de oneindige ruimte, van de leegte, van het niets. Deze schilders staan in een bepaalde filosofische traditie van een vergankelijk, nietig, onverschillig, absurd universum. Hierbij kan men denken aan het existentialisme van Sartre (Groot, 2000), Fanon (1984), Camus (2013).

Zwijgen, bijvoorbeeld in de vorm van meditatie of het gebruik van geestverruimende middelen of het opzoeken van de eenzaamheid in een diepe grot, zijn bij uitstek middelen om bij die zwartste nacht te komen. Mensen hebben altijd geprobeerd om bij hun oerervaring te komen. Die oorspronkelijke duisternis is de zwangerschapsperiode van negen maanden die iedere mens ooit heeft ondergaan. Het is letterlijk de langste nacht. De casus van 'De Oerbegeleider' staat voor de foetale nacht waarin de vrucht, het nog sprakeloze onbestemde subject, door het lichaam van de moeder omsloten, gekoesterd wordt. De begeleider/analyticus fungeert in de eerste casus als de plaatsvervanger van het orgaan dat gedurende de zwangerschap de vrucht – het foetale presubject – in de immense duisternis van het moederlichaam bijstaat. De placenta is object noch volledig subject. Deze kan het beste omschreven worden als een levend en leven schenkend 'iets'. Deze intieme metgezel gaat in zekere zin vooraf aan de vrucht (mens in wording). Voor zover het 'iets' er is, kan de vrucht er ook zijn. Bij de geboorte voltrekt zich een scheiding. De vrucht verschijnt nu als nieuwe mens die een naam krijgt, wordt ingeschreven, eventueel gedoopt. De baby krijgt alle aandacht en liefde. Het 'iets' komt na de geboorte tevoorschijn als een bloederige spons in een roodbruine gelei. In het beste geval wordt de nageboorte onder bomen – 'mannelijke' onder een perenboom, 'vrouwelijke' onder een appelboom – begraven. Minder fortuinlijke nageboorten belanden op de vuilnisbelt of, steeds vaker, in laboratoria van de cosmetische industrie. Het maandenlange zwijgen van zowel de begeleide/analytisch als van de begeleider/analyticus is het therapeutische equivalent van de meest oorspronkelijke ervaring – de langste nacht – van iedere mens.

### **Begeleiding als voorwaarde voor leven: co-existentie**

De inleidende casussen tonen aan dat er vanaf het prilste begin van ieders leven een begeleider, een partner aanwezig is. Co-existentie vormt de grondslag voor ieder menselijk leven. De conclusie kan niet anders zijn dan dat begeleiding bij het menselijke leven hoort. Ze is er ten diepste, maar niet onlosmakelijk mee verbonden. Zonder placenta geen vrucht, zonder begeleiding geen leven! Begeleiding is dus niet het uitzonderlijke, maar het normale, het vanzelfsprekende, het alledaagse!

Deze gedachte is overigens nog altijd geen gemeengoed. In sectoren zoals het bedrijfsleven en de overheid is begeleiding lange tijd vooral gezien als een 'zwakte'. Functionarissen die aan de werkdruk onderdoor dreigden te gaan of in een conflict terechtkwamen, kregen voor beperkte tijd coaching. Wel lijkt er in deze sectoren sprake van een kentering. Coaching raakt meer en meer geaccepteerd als een instrument om het dagelijkse functioneren van werknemers en managers te verbeteren. Een uitzondering hierop vormen de topbestuurders. Zij worden nog altijd geacht van staal te zijn.

Het nieuws dat AkzoNobel CEO Ton Büchner nog tot eind 2012 ziek thuis blijft, deed het niet goed op de beurs. Het aandeel Akzo werd flink afgestraft. RTLZ bracht het nieuws donderdag om 17:00 uur. Vanaf dat moment verloor het aandeel Akzo al 2,71 euro (ruim 6 procent) op 42,075 euro. Dit bedrag maal 235 miljoen uitstaande aandelen bracht het verlies aan beurswaarde van Akzo op 630 miljoen euro. Eerder al, op 18 september, werd bekendgemaakt dat Büchner oververmoeid was geraakt bij zijn vele reizen als nieuwe bestuursvoorzitter. AkzoNobel verloor op die dag ook al een half miljard euro aan beurswaarde. (Bron: RTLZ, 12 oktober 2012)

Op 26 december maakte AkzoNobel bekend dat Ton Büchner 'deze week terugkeert als bestuursvoorzitter van AkzoNobel'. Op de beurs maakte het bedrijf direct na de aankondiging van de terugkeer een sprong van ruim 2 procent. (Bron: *de Volkskrant*, 4 december 2012)

In *not-for-profit*-sectoren zoals zorg en welzijn is er van oudsher wel een positieve(re) houding tegenover begeleiding. Supervisie maakt in veruit de meeste gevallen deel uit van het leerplan van de sociaal-agogische en verpleegkundige opleidingen. Ook bij de dagelijkse werkuitvoering in die sectoren speelt begeleiding in het kader van deskundigheidsbevordering een bijna vanzelfsprekende rol. In de organisatieadvieswereld wordt intervisie al langere tijd ingezet om de voortgang van adviestrajecten – de problemen die de adviseurs in die trajecten tegenkomen – met collega's te bespreken.

Er is sprake van een paradoxale dynamiek rond begeleiding op de werkplek. Er bestaat nog altijd weerstand tegen het aanbieden en het accepteren van begeleiding. Het wordt gezien als een zwakgebod. Maar tegelijkertijd is er een toenemende vraag en dus ook aanbod aan begeleiding onder de noemer 'coaching'. Een kritische reflectie lijkt op haar plaats. Een interessante vraag

hierbij is of genoemde begeleidingsvormen zelf over voldoende reinigend vermogen (kunnen) beschikken. Immers, professionals zoals supervisors, intervisoren, coaches en dergelijke nemen 'hun' methode als vanzelfsprekend uitgangspunt. Dit methodische vertrekpunt maakt het lastig zo niet onmogelijk om aan te geven wat passende begeleiding is. Vrijwel iedere supervisor of coach zit immers vast of 'verstrikt' in zijn methode. Nodig is een praktijkwetenschap die hierop wel antwoorden kan formuleren. Dit vraagt een 'overstijgende' oriëntatie, een perspectief dat rekening houdt met de maatschappelijke context van begeleiding en de (vaak onoverbrugbare) tegenstellingen in menselijke interacties.