

## Normatieve professionalisering

# DE KRACHT VAN

Beschouwt u uw vak als een subjectieve of objectieve aangelegenheid? Ondanks al onze methoden en technieken blijft coaching toch overwegend een subjectief vak, omdat we werken vanuit en met onze eigen persoonlijkheid. Onze normen, waarden en overtuigingen kunnen we in de ontmoeting met een cliënt nu eenmaal niet geheel uitschakelen. Sterker nog: die bepalen mede onze kleur en kwaliteit als professional. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat onze subjectiviteit juist bijdraagt aan onze professionaliteit, in plaats van haar te ondermijnen? Werken vanuit een kader van normatieve professionalisering kan hierin ondersteunen. Daarmee ontwikkelen we een transparante coachingsstijl."

Stelt u zich voor dat een cliënt tegen het einde van het traject tegen u zegt: "Ik wil eigenlijk helemaal niet meer werken! En het hoeft voorlopig ook niet, want ik heb recht op een uitkering en daar kan ik best nog een tijdje op teren. Dat geeft me eigenlijk de meeste rust." Hoe reageert u hierop? Waarschijnlijk roept deze mededeling bij u op meerdere lagen een reactie op. Enkele mogelijkheden:

- Zijn opmerking appelleert aan uw (onbewuste?) norm over zelf geld verdienen. Dat kan weerstand, een vraag of zelfs een gevoel van afwijzing veroorzaken. En dat gevoel kan op zijn beurt weer andere lagen en vragen aanboren, zoals een innerlijke stem die zegt dat u geen weerstand mag voelen – hij mag toch zijn eigen mening hebben? Of de vraag kan ontstaan in wat voor situaties u weerstand opbouwt.
- U kunt ook compassie voelen bij de behoefte van uw cliënt aan rust en hem bij deze wens willen ondersteunen. Dat kan dan weer een conflict opleveren met uw eventuele norm over zelf geld verdienen.
- De professional in u kan aangeraakt worden. Hoe moet u met zijn opmerking omgaan? Zou u hem moeten begeleiden naar het zo lang mogelijk gebruikmaken van de uitkering, of juist grenzen willen stellen en andere mogelijkheden willen aandragen en onderzoeken? Wat is uw rol en verantwoordelijkheid hierin? En hoe bespreekt u een en ander zó dat u uw cliënt in zijn waarde laat?
- Zijn opmerking kan ook raken aan een eigen, onbewuste behoefte aan rust, bijvoorbeeld als u als coach zakelijk maar net het hoofd boven water kunt houden of moe bent.

ACHTERGROND

# SUBJECTIVITEIT



En zo zijn er nog meer variaties en lagen die zich kunnen roeren. Hoe dan ook: u wordt ergens aangeraakt en dat heeft altijd een consequentie voor uw gevoel over en uw houding en gedrag tegenover uw cliënt. Hoe blijft u hierbij optimaal in staat uw cliënt toch te faciliteren? Kan dat eigenlijk nog wel?

## Proces opengooien

Denken vanuit normatieve professionalisering kan helpen om het proces hierin open te gooien. U kunt vanuit bovenstaande ervaringen tot verschillende vragen komen, zoals:

- Wat roept zijn opmerking bij mij op? (dat zijn meestal eerst gevoelens zoals weerstand, geraaktheid, schrik); dit is de eerste bewustwordingsfase.
- Ontstaat er vervolgens een oordeel of een andere tegenreactie? (voor sommige coaches vormen de oordelen de eerste, kenbare eigen reactie).
- Met welke overtuiging, waarde of norm van mij is dat oordeel verbonden? (voor wie het niet direct weet: zoekt en u zult er altijd eentje – of meerdere – vinden). Anders geformuleerd: aan welke eigen biografische ervaringen, beelden, kernpunten raakt dit?
- Kan ik accepteren dat ik deze aspecten in mij meedraag? (Dit is een belangrijke tussenfase die soms meer tijd nodig heeft); dit geeft de mogelijkheid om ervan te dissociëren.
- Hoe kan ik mijzelf dan meenemen in de begeleiding op dit punt?
- Welke vragen kan ik stellen (of welke andere interventie kan ik plegen), zo

dat alles wat in mij wordt aangeraakt mee mag doen en ik tegelijkertijd in staat ben om mijn cliënt te faciliteren in zijn eigen proces?

Terwijl het laatste punt het moeilijkst kan zijn, wordt dit meestal al vanzelf in gang gezet als u de wijze erkent waarop u zelf in het geding bent gekomen. Dan ontstaat innerlijke ruimte en kunt u openlijk met de ander de verschillen in ervaring en opvatting uitwisselen. Bovendien bent u gemakkelijker in staat de ander bij diens zelfreflectief vermogen te ondersteunen. In het concrete voorbeeld kan blijken dat ook uw cliënt zelf eigenlijk last had van bepaalde normen en waarden, en dat hij daarin pas kan ontspannen als u hierover begint. Want zijn opmerking kan ook bij hem diverse lagen raken. Uw professionaliteit kan zijn zelfreflecterend vermogen op gang brengen: hoe kijkt hij werkelijk aan tegen zijn situatie en zijn eigen normen over geld verdienen?

## Normatieve professionalisering



Normativiteit betekent dat we vanuit een bepaalde moraliteit – vaak overigens onbewust – denken en handelen. Normatieve professionaliteit wil zeggen: professioneel handelen waarbij de eigen moraliteit en subjectiviteit uitgangspunt vormen; het daarbij behorende spanningsveld is van invloed op keuzes van handelen. Sinds de jaren negentig is het, vooral in de geestelijke, humanistische begeleidings sfeer, gangbaar om vanuit dit denkkader te werken. Het stond aanvankelijk tegenover (technisch-)instrumentele professionaliteit, dat juist vanuit systemen en objec-

tieve maatstaven vorm en inhoud aan de beroepsuitoefening geeft. De laatste jaren zijn de twee begrippen steeds dicht bij elkaar gekomen, vanuit de notie dat zelfs in objectiviteit (zoals wetenschappelijk denken) normen en waarden meespelen, en ook omdat normatieve beroepsuitoefening zonder methoden en technieken feitelijk ondenkbaar is.

Verder dan normatieve professionaliteit reikt de term normatieve professionalisering. Deze term geeft aan dat de professional zich van de moraliteit van beroepsuitoefening bewust wordt en zich inspant om van daaruit tot rechtvaardig handelen te komen. Het gaat erom, *blijvend* te reflecteren op de wijze waarop de mens achter de professional doorwerkt in het contact met de cliënt en toe te groeien naar een optimale wijze van faciliteren. Het streven naar objectiviteit en effectiviteit staat hier dan niet zozeer tegenover of los van, maar vormt juist een onderdeel van normativiteit.

## Kader en zelfreflectie

Wat betekent normatieve professionalisering voor de coach en zijn beroepsuitoefening? Om te beginnen geeft het ons een kader vanwaaruit we helder krijgen wat het effect van onze persoonlijkheid is op de begeleiding. Het nodigt ons uit ons af te vragen waar onze morele grenzen en mogelijkheden liggen bij onze beroepsuitoefening. We willen onze cliënten uiteraard ondersteunen bij het bereiken van hun doelstellingen; maar willen we dat echt wel altijd, ongeacht het doel? Hoe komen we onszelf daarin tegen? De kwaliteit van ons vak kan zich tonen in de voortdurende



zelfreflectie hierover. Daardoor groeit het besef over wie wij zijn en hoe en waarom wij handelen als professional. Vanuit het oefenen in zelfreflectie kunnen we vervolgens ook de cliënt beter ondersteunen bij diens reflecties op de eigen normen, waarden en beweegredenen. Het kunnen ondersteunen van dat proces vormt dan op zichzelf ook een kenmerk van kwaliteit.

#### Vastgezette levensovertuiging

Wie dit proces van normatieve professionalisering niet doormaakt, loopt het risico op een gegeven moment zijn cliënt niet meer te kunnen faciliteren. Dat is het geval als u zich sterk normatief opstelt en vindt dat er bijvoorbeeld een algemene norm is die zegt: "Ieder die dat kan, verdient zijn eigen geld." Met het woord normatief is hier een zich vastgezette levensopvatting bedoeld. Hebt u de neiging die norm aan uw cliënt op te leggen, dan ontstaat snel een patstelling en zal uw cliënt zich niet gefaciliteerd voelen. Accepteert hij zijn eigen houding, dan ontstaat in elk geval geen zelfconflict bij de cliënt; dat zou het nog complexer maken. Vanuit een reflecterende grondhouding kunt u onderzoeken waarom deze norm voor u zo belangrijk is, vanuit welke beweegredenen en met welk doel u een ander wilt overtuigen en wat het mogelijke effect ervan is op de ander. Het is in die ontdekkingstocht dat uw professionaliteit zich onthult, niet in het inhouden, aanpassen, transformeren of loslaten van uw norm of overtuiging – laat staan dat je professionaliteit eruit bestaat de ander over de streep van uw norm te halen.

#### Biografisch onderzoek

Door opvoeding, maatschappelijke patronen, verwachtingen van uw omgeving, pijnlijke en plezierige ervaringen en uw eigen vermogens en verlangens hebt u uw eigen persoonlijkheid opgebouwd, deels gevat in een set grondhoudingen, beweegredenen, verlangens, normen en waarden. Die set blijft in ontwikkeling door nieuwe ervaringen en ontmoetingen, herijking van oude patronen, persoonlijke ontwikkeling en (eventueel) coaching of andere begeleiding om blinde vlekken en zwarte gaten op te sporen. Biografisch (zelf)onderzoek in de een of andere vorm blijkt een goede weg om u ervan bewust te worden hoe al deze invloeden u hebben gevormd, en eventueel hebben afgeleid van uw authentieke intenties. Hierdoor ontdekt u in hoeverre uw innerlijke en uiterlijke ontwikkelingslijn samenvallen of uiteen zijn gegaan. Het is zinvol dit onder begeleiding van en in samenspraak met andere beroepsgenoten te doen. Door supervisie en intervisie houdt u uzelf scherp.

#### Normativiteit in het vak

Normatieve professionalisering biedt dus een kader voor de individuele beroepspraktijk. Biedt het ook mogelijkheden voor de beroepsgroep in haar geheel? Kent het vak coaching bepaalde normativiteit? We kunnen het allereerst in engere zin hebben over normen en waarden van het vak. Laten we eens kijken naar een cliënt die extreem is. Hij blijkt een fervente aanhanger van een sekte te zijn waarin mannen de dienst uitmaken en vrouwen geen inspraak hebben. Of hij is een pedofiel, of een extremistische milieuactivist die veel



schade berokkent aan pelsdierfokkerijen, of een werkgever die zijn medewerkers in het buitenland systematisch onderbetaalt. Of een ander kenmerk dat relevant is voor ons hedendaagse normen- en waarden-debat. Zouden we als beroepsgroep daar een zekere moraliteit over moeten en willen hebben? Moet iedere cliënt begeleid worden?

In bredere zin kan het denken vanuit normatieve professionalisering ons als beroepsgroep helpen te onderzoeken in welke zin en mate instrumentaliteit en normativiteit voor de coach op gespannen voet met elkaar staan en hoe we daarmee omgaan. We kunnen praten over de vraag welke morele aspecten een rol spelen in het vak en hoe deze samenhangen met onze positie in de context van zakelijke dienstverlening. Welk spanningsveld komen we tegen tussen (de contouren, waarden en verwachtingen van) het systeem waar wij deel van uitmaken en (het belang en de belangenbehartiging van) de individuele mens daarin? Welke betekenis of zin willen we feitelijk aan ons beroep en de uitoefening daarvan meegeven? De in humanistisch wetenschappelijke hoek ontstane ervaring op dit terrein kan zeker als inspiratiebron en opstap voor uitwisseling worden beschouwd.

Normatieve professionalisering helpt ons om helder te krijgen hoe wij op cliënten reageren vanuit onze eigen normen, waarden en overtuigingen, en in hoeverre moraliteit in ons vak een rol zou moeten spelen. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van een coachingsstijl die zich kenmerkt door transparantie en zuiverheid van

handelen.

*Met dank aan Wim Claassen, met wie ik over dit onderwerp een boeiend gesprek had.*

*Frank van der Mijn is als manager professionalisering bij Adviesbureau Hoogendijk inhoudelijk verantwoordelijk voor opleidingsprogramma's. Daarnaast treedt hij op als opleider, supervisor, loopbaancoach en stemcoach. Centraal in zijn werkwijze staat het faciliteren van verbindingen: binnen onszelf en tussen onszelf, ons werk en de wereld. Frank is redactielid van het Tijdschrift voor Coaching. [www.adviesbureauhoogendijk.nl](http://www.adviesbureauhoogendijk.nl)*

#### Literatuur

*Claassen, Wim, Marjo van Bergen, Lia Goyaarts en Hielke Bosma (2008). Werken aan zin in werk. Denken en werkboek voor begeleiding van professionals. Uitgeverij SWP Amsterdam. Jacobs, Gaby, Ruud Meij, Hans Terwolde en Yanaika Zomer (2008). Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering. Uitgeverij SWP Amsterdam. Tijdschrift voor Humanistiek (2005). Thema-nummer Normatieve Professionalisering, nr. 22, jaargang 6, juli 2005.*

Zie ook [www.beroepshouding.nl](http://www.beroepshouding.nl)