

# Begeleidingskunde als innovatie

Michiel DE RONDE

**INLEIDING** In de traditie van coaching en supervisie is een schat aan ervaring en gedocumenteerde expertise opgebouwd met betrekking tot het begeleiden van professionals in hun ontwikkeling. Daarbij heeft de nadruk vooral gelegen op individuele ontwikkeling door het leren van ervaringen. Tegelijkertijd is in de achterliggende drie decennia vanuit de organisatiekunde de aandacht voor leren en ontwikkelen sterk toegenomen (Swieringa & Wierdsma, 1990; Wierdsma & Swieringa, 2011), waarbij de nadruk vooral heeft gelegen op het organiseren van collectieve interventies. In dit artikel beschrijf ik hoe deze twee tradities elkaar meer kunnen versterken. Dat doe ik door de figuur van de begeleidingskundige te presenteren als de professional die eraan bijdraagt dat het individuele leren in samenhang plaatsvindt met het gezamenlijke leren als team en als gehele organisatie. Deze begeleidingskundige is een relatief

nieuwe professionele rol (Coenen & Meijers, 2003). Dat betekent echter niet dat hij geen voorgangers heeft. Integendeel, hij beschikt in de wereldgeschiedenis over oude papieren en heeft zich voorgedaan in een diversiteit aan verschijningsvormen. In de prachtige boeken *De brief voor de koning* en *De geheimen van het Wilde Woud* van Tonke Dragt wordt bijvoorbeeld het personage van Tirillo beschreven. Deze boeken vormen een hoogtepunt in de Nederlandse jeugdliteratuur, ongetwijfeld vanwege de vele archetypische figuren en beelden die daarin voorkomen, zoals de wijze koning, de eenzame kluizenaar, de dappere ridder, de gevaarlijke reis en het ontoegankelijke woud (met daarin de vergeten stad en de vervallen burcht). Dat deze boeken ook een kennismaking bieden met het prototype van de begeleidings-

---

M.A. de Ronde is leersupervisor bij de Christelijke Hogeschool Ede. E-mail: madronde@che.nl.

kundige is niet toevallig, want die figuur past geheel in het oerbeeld van de raadsman aan het hof van de koning.

Tirillo is vertrouweling van de vorst, hij is als wijze aanwezig bij de raadsvergaderingen van de ridders, spreekt vermoeide strijders moed in en zingt een lied om het treurige hart van de gemeenschap weer op te heffen. Hij spreekt niet veel, maar wat hij zegt is altijd treffend en diepzinnig; de woorden vormen als het ware een spiegel van de gedachten van de ander. Wie met Tirillo spreekt, ziet zichzelf in een nieuw licht. Zelf heeft hij geen gevolg, het zwaard voert hij evenmin. Toch is zijn gezag groot: niemand twijfelt aan de dienstbaarheid van zijn inzicht (zie Otto, 2001).

De onderlinge verhoudingen in de tijd van ridders en kastelen, van jonkvrouwen en raadsheren, van paarden, pages en toernooien is misschien wel vergelijkbaar met het relationele netwerk in professionele praktijken. In de professionele organisatie bestaat er - net als in de hoofse wereld - een complexe verwevenheid van coöperatie en competitie. Horizontale beïnvloeding in de onderlinge collegiale verhoudingen is zeker zo belangrijk als de verticale invloed via de hiërarchie. Innerlijke verbondenheid met de zaak - 'commitment' heet dat tegenwoordig - is bepalender voor succes dan uiterlijke druk via opdracht of bevel. Als het eigen inzicht harmonieert met de gezamenlijke richting, lijkt het werk vanzelf te gaan, maar als de persoonlijke opvattingen haaks staan op het collectieve beleid, loopt het stroef en stagneert de voortgang.

In dit artikel wordt de rol van de begeleidingskundige beschreven als een essentiële deskundigheid in (en ten behoeve van) de professionele organisatie en haar me-

dewerkers. Bedrijven en instellingen die te maken hebben met een dynamische omgeving (vanwege economie, technologie of veranderende regelgeving) en die hoofdzakelijk werken met hogergeschoolde professionals - kortom, organisaties die zichzelf telkens moeten zien te vernieuwen - doen er goed aan om over die ontwikkelingsprocessen te denken in begeleidingskundige termen. Het inzetten van de expertise van een begeleidingskundige kan beschouwd worden als een voorwaardelijke innovatie in de 'bedrijfsvoering' om intrinsieke betrokkenheid, wendbaarheid en gezamenlijkheid blijvend met elkaar te verenigen in een omgeving die onvoorspelbaar en veranderlijk is. Het gebruiken van de diensten van een organisatiecoach, loopbaanbegeleider, bedrijfstrainer, instellings-supervisor of procesadviseur - de begeleidingskundige doet zich voor in heel wat gedaanten - kan gelden als een belangrijke investering in betrokkenheid, ontwikkeling en kwaliteit, motivatie en beweeglijkheid, zowel van de individuele medewerkers als van de organisatie als geheel. In dit artikel zal ik het vakgebied van de begeleidingskunde afbakenen en definiëren en op basis daarvan laten zien wat deze (inter)discipline bij te dragen heeft aan de ontwikkeling van de professional en de professionele organisatie.

**OMSCHRIJVING** De begeleidingskundige helpt individuen, teams en organisaties zichzelf verder te ontwikkelen. Hij is daarbij actief gericht op de onderlinge afstemming van de ontwikkelingen op het niveau van individu, team en organisatie. Deze niveaus grijpen onvermijdelijk in elkaar en beïnvloeden elkaar wederkerig. De begeleidingskundige onder-

kent deze wisselwerking en draagt bij aan een constructieve samenhang tussen de ontwikkelingen op elk van deze niveaus. De ontwikkeling waaraan de begeleidingskundige bijdraagt, richt zich op drie sporen in hun onderlinge samenhang (Vandamme, 2010). In de eerste plaats is er het spoor van de inhoud: de begeleiding draagt bij aan het bepalen en het behalen van doelen. Daarnaast is er het spoor van de (zelf)sturing: de begeleiding helpt bij het vinden van de juiste aanpak en zelfhantering bij het werken aan het project. Als derde kan het spoor van de onderliggende cultuur en identiteit onderscheiden worden. Op dat punt is de begeleiding gericht op het ontdekken en ontwikkelen van essentiële waarden.

### ***Ervaringsleren***

In de begeleidingskundige praktijk zijn leren en ontwikkelen centrale concepten. Dat de begeleidingskunde ontwikkelingsgericht is, wil zeggen dat zij altijd aansluit bij dat wat er al is, met de bedoeling dat verder tot ontplooiing te brengen. Dat de begeleidingskunde gericht is op leren, wil zeggen dat ze instructie en feedback verschaft, waardoor deze ontwikkeling gericht en gestimuleerd wordt. In de begeleidingskunde worden deze twee (het leren en ontwikkelen) bij elkaar gehouden, doordat de begeleidingskundige zich richt op ervaringsleren rond het persoonlijke en interactieve functioneren (Ruijters, 2006; Ruijters & Simons, 2012).

Deze wijze van leren is anders dan het leren van een vak, taal of deskundigheid op een bepaald kennisgebied. Voor het leren beheersen van de Franse taal gaat men immers niet naar een begeleidingskundige. Voor het behalen van een lasdiploma evenmin. Als men beter wil leren samenwerken in een team, is de begeleidingskundige ech-

ter wel het goede adres. De ervaringen die centraal staan in het leren waar de begeleidingskunde zich op richt, hebben te maken met sociaal-emotionele processen, met gevoelens en relaties, met communicatie en interactie, met persoonlijkheid en groepsdynamiek, enzovoort. De grondslag voor de begeleidingskunde is de gedachte dat mensen zich verder (kunnen) ontwikkelen in hun persoonlijk en beroepsmatig functioneren, door te leren van ervaringen in het sociaal-emotionele veld. De ervaringen op dit gebied raken iets aan, roepen iets op, zetten iets in beweging, waardoor de mogelijkheden die bij een persoon of in een groep in potentie aanwezig zijn, verder tot ontplooiing gebracht worden.

Om aan leermateriaal te komen, bewandelt de begeleidingskundige twee wegen: in de eerste plaats vraagt hij naar ervaringen uit de dagelijkse praktijk en in de tweede plaats organiseert hij omstandigheden waarin ervaringen worden opgedaan. Een voorbeeld van het eerste is de manager die met zijn coach een ingewikkelde situatie met een medewerker bespreekt. Een voorbeeld van het tweede is wanneer diezelfde manager in een training voor teamvorming met zijn team een vlot moet bouwen om een wilde rivier over te steken. In beide voorbeelden gaat het niet (alleen) om het praktisch oplossen van het probleem, maar (ook) om het persoonlijk en relationeel leren van dit probleem voor allerlei andere, toekomstige situaties.

### ***Individen, teams en organisaties***

Het tweede kenmerk van de begeleidingskundige is dat hij op drie niveaus kan functioneren. In de eerste plaats is hij in staat individuele ontwikkelingstrajecten te begeleiden. In deze hoedanigheid doet hij zich voor als coach, supervisor, loopbaan-

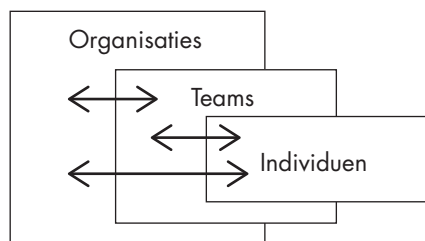
adviseur of persoonlijk raadsman. De begeleiding van deze individuele leerprocessen gebeurt soms ook in groepsverband, zoals bij groepssupervisies, bepaalde vormen van interventie en intensieve persoonsgerichte trainingen.

Begeleidingskundigen werken ook met teams. Dat wil zeggen, groepen die gericht zijn op een gezamenlijk doel en daarvoor meestal een onderlinge rolverdeling kennen. Het leren is dan niet meer alleen gericht op persoonlijke ontwikkeling, maar ook op het beter functioneren van het team als geheel. Het persoonlijke en het collectieve grijpen dan in elkaar. Het gaat bij de begeleiding van teams om het functioneren van individuen, maar zeker ook om het samenspel tussen die individuen. De begeleidingskundige heeft in deze situatie de rol van teamcoach, trainer of workshopleider. In conflictsituaties treedt hij op als procesbegeleider.

Ten slotte verlenen begeleidingskundigen hun diensten aan organisaties als geheel. Dat gebeurt ook altijd in de vorm van het begeleiden van individuen en groepen, maar nu met het oog op de doorwerking daarvan in het geheel van de organisatie. De begeleiding van een visieworkshop met het managementteam is daar een voorbeeld van, evenals de

training en de coaching die nodig zijn bij het invoeren van resultaatverantwoordelijke teams of de begeleiding van een fusie tussen twee organisaties. Bij de begeleiding van organisaties als geheel zijn er (behalve vele andere thema's) in ieder geval twee specifieke aandachtspunten: in de eerste plaats gaat het dan altijd om het leren en ontwikkelen van de interactie tussen 'hoog' en 'laag' in de organisatie of - preciezer geformuleerd - het doen ontstaan van leerprocessen in de driehoek tussen managers, medewerkers en stafdiensten. In de tweede plaats gaat het bij organisatieontwikkeling ook altijd om het verankeren van de leerprocessen in de systemen. De begeleidingskundige is zelf niet gericht op het ontwikkelen van bijvoorbeeld bepaalde financiële administratiesystemen, maar hij beseft wel dat het leren werken met teams die zelf resultaatverantwoordelijk zijn (of moeten worden), ook het een en ander vraagt van bijvoorbeeld de administratie- en planningssystemen.

Als we individuele begeleiding, teambegeleiding en organisatiegerichte begeleiding opvatten als opeenvolgende niveaus, dan omvat het hogere niveau altijd de onderliggende. Het is niet mogelijk om gericht te zijn op de ontwikkeling van teams, zonder daarbij de ontwikkeling van de individuele teamleden te betrekken. Organiseontwikkeling kan niet zonder ontwikkeling van teams en van mensen binnen die teams. Andersom gebeurt het wel dat de coach of trainer louter gericht is op het individu of de groep, zonder zich te bekommeren om het grotere geheel. Toch zal ontwikkeling van het individu altijd gevolgen hebben voor de context waarin dat individu functioneert.



**Figuur 1** Interventieniveaus.

Het is een specifieke competentie van de begeleidingskundige dat hij deze verwevenheid onderkent en laat meewegen in zijn interventies. De begeleidingskundige is in staat om tussen deze niveaus te schakelen en het geheel en de delen beide te dienen. Behalve dat dit een samenhangend geheel aan complexe vaardigheden vraagt, vereist het ook een hoge morele standaard, bijvoorbeeld in het zorgvuldig omgaan met persoonlijk en vertrouwelijk materiaal en het hanteren van kwesties die gerelateerd zijn aan macht en invloed.

### **Zelfsturing**

Helpen bij zelfsturing vormt een interessante paradox die inherent is aan de begeleidingskundige praktijk. Coaches, trainers, supervisors, mediators, adviseurs en organisatieontwikkelaars - ze voeren allen in hun vaandel dat zij aansluiten bij de doelen van de klant en dat zij hun cliënten helpen hun eigen doelen te bereiken. De begeleidingskundige is niet de inhoudelijke expert die weet wat er moet gebeuren. Hij is evenmin de leidinggevende die beslist. De begeleidingskundige is degene die de reflectie en communicatie zodanig ondersteunt dat individuen en groepen zelf tot inzicht en beslissingen komen. Dit kan overigens heel goed samengaan met een meer confronterende stijl en het doen van inhoudelijke suggesties.

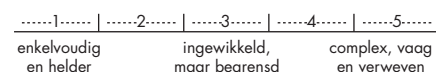
Het is de grote kunst van de begeleidingskundige om in dit 'van binnenuit perspectief' (Verhoeven & De Ronde, 2012) alle aanwezige stemmen zodanig hun plaats te geven dat ze niet 'ondergronds' gaan en van daaruit voor stagnatie zorgen. Dit geldt voor individuele begeleiding, waarin relevante overwegingen, neigingen, angsten en ambities, inclusief de niet-aan-

vaarde stemmen in het zelf, in de begeleiding worden herkend en erkend. Ook op collectief niveau helpt de begeleidingskundige om de niet-erkende perspectieven - de stemmen die niet gehoord worden - toch hun bijdrage te laten leveren. Vanuit de gedachte dat de delen invloed hebben op het geheel en andersom, gaat het in ontwikkelingsprocessen altijd om de afstemming en onderlinge stimulering en het overwinnen van stagnatie. Vanuit dit perspectief beoogt de begeleiding op specifieke projecten tegelijk ook altijd een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de identiteit en cultuur van de organisatie.

**BEHEERSINGSNIVEAUS** Begeleidingskundige trajecten kunnen door verschillen in vraagstelling, doel, inhoud, werkwijze en verantwoordelijkheidsverdeling variëren van relatief eenvoudig en beperkt tot zeer intensief en complex. De moeilijkheidsgraad en dus de gevraagde senioriteit van de begeleidingskundige laat zich bepalen aan de hand van drie dimensies:

- inhoudelijke complexiteit van het vraagstuk;
- intensiteit van de emotionele betrokkenheid van de deelnemers;
- diversiteit van de aanwezige 'stemmen'.

De inhoudelijke complexiteit van het begeleidingsvraagstuk is de eerste de dimen-



**Figuur 2** Inhoudelijke complexiteit van begeleidingsvragen.

sie die bepalend is voor het gevraagde competentieniveau. Bij sommige begeleidingsvragen is er sprake van samengestelde en bovendien moeilijk te definiëren problematiek, terwijl andere gedefinieerd kunnen worden als een duidelijke enkelvoudige vraag. De turbulentie van de omgeving en de onvoorspelbaarheid van invloeden van buitenaf die effect hebben op de voortgang van de begeleiding, moeten hier ook toe worden gerekend.

De emotionele intensiteit die verbonden is aan het begeleidingsvraagstuk is een tweede dimensie die de moeilijkheidsgraad van een begeleidingsvraag bepaalt. Hoe sterker de emoties, des te hoger het vaardigheidsniveau van de begeleider moet zijn om succes te hebben. Deze intensiteit kan overigens door een veelheid van factoren bepaald worden, zoals onverwerkte emoties, persoonlijke of zakelijke belangen en pijnlijke of schokkende gebeurtenissen of beslissingen.

De diversiteit binnen de groep van betrokkenen vormt de derde dimensie waardoor het vereiste vaardigheidsniveau van de begeleidingskundige bepaald wordt. We vatten daar zowel persoonlijke, culturele als organisatiegerelateerde kenmerken onder. Bij diversiteit kan men denken aan de volgende zaken:

- verschillen in macht, deskundigheid en invloed;
- culturele en levensbeschouwelijke verschillen;

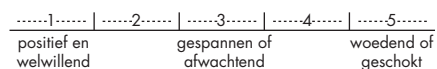
- verschillen in persoonlijkheid en werken leerstijl;
- verschillen in belang en betrokkenheid.

Als indicatie voor scholingsniveau: begeleidingsvragen die op elk van deze dimensies de laagste moeilijkheidsgraad hebben, kunnen worden verzorgd door mensen die beginnend hbo-professional zijn. Begeleidingsvragen die op meerdere punten een hogere moeilijkheidsgraad kennen, vereisen masterniveau en daarnaast veel ervaring in dit veld.

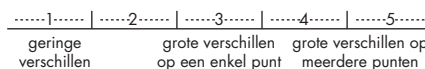
**VOORBEELDEN** De abstracte niveau-aanduiding aan de hand van deze drie dimensies kan geconcretiseerd worden met voorbeelden van begeleidingskundige functies en activiteiten op verschillende niveaus.

***Bachelorniveau: invoeren van resultaat- en ontwikkelingsgesprekken***

Een intern adviseur van de afdeling Personeel en Organisatie wordt verantwoordelijk voor het project ‘invoering resultaat- en ontwikkelingsgesprekken’. Het is de bedoeling dat alle medewerkers in de organisatie zich actiever en bewuster gaan bezighouden met hun eigen ontwikkeling, in het licht van de doelen van de organisatie. De medewerker die als projectleider verantwoordelijk is voor dit gezamenlijke leerproces, heeft als belangrijkste methodische richtlijn: het bedrijf



**Figuur 3** Emotionele intensiteit van begeleidingsvragen.



**Figuur 4** Diversiteit van betrokkenen bij begeleidingsvragen.

# “DEZE ZAKEN GELDEN ALS MODERNE INZICHTEN, MAAR HET ZIJN OOK WIJSHEDEN DIE ZO OUD ALS DE MENSHEID ZIJN”

zal zich ontwikkelen door te leren van successen en positieve ervaringen. Dit kan het beste gerealiseerd worden door aan elkaar te laten zien waar het al gebeurt en welke resultaten dat oplevert. Hij huurt een extern bureau in voor een training aan de leidinggevenden over het voeren van resultaat- en ontwikkelingsgesprekken. Vervolgens organiseert hij zelf gedurende een jaar gesprekken in groepjes van drie managers, met hemzelf als gespreksleider, voor het delen van succeservaringen. Deze bijeenkomsten vinden eens per maand plaats. Vanuit de directie is er veel vertrouwen, zowel in dit traject als in deze intern adviseur. De twee directieleden vormen zelf ook zo'n groepje; zij willen het goede voorbeeld geven in deze ontwikkeling.

### ***Bachelorniveau: jobcoach bij een re-integratiebedrijf***

Een zogeheten jobcoach begeleidt mensen met een beperking naar werk. Een essentieel onderdeel daarvan is de begeleiding van leidinggevenden en soms ook van teams bij het opnemen van deze mensen in de organisatie. In deze traject-

ten verzorgt de jobcoach diverse activiteiten die er allemaal op gericht zijn mensen aan het werk te helpen en te houden op een manier die tot tevredenheid leidt bij alle betrokken partijen. Deze doelstelling is helder en afgebakend. Aangrijpingspunt voor deze jobcoach is het actieve zoeken naar het gemeenschappelijke belang van alle betrokkenen. Vanwege het functionele karakter is een intense emotionele betrokkenheid uitzonderlijk. Grote tegenstrijdigheden worden uit de weg gegaan, omdat ze worden gezien als indicatie van een geringe kans op succes, en dus als reden om het elders te zoeken. Een succesvolle match leidt tot trots en tevredenheid bij betrokkenen, maar het geeft ook aanleiding tot voortgangsbesprekingen om allerlei probleempjes en misverstanden uit de wereld te helpen.

### ***Masterniveau: begeleidingskundige in de jeugdzorg***

Binnen een jeugdzorginstelling ziet men dat het verloop onder startende groepsleiders zeer hoog is. Veel net-afgestudeerden beginnen met enthousiasme aan



hun baan, maar knappen binnen een jaar af op de werkdruk en het gevoel in het diepe te worden gegooid. Deze instelling heeft als antwoord op dit probleem een begeleidingskundige aangesteld, die de taak heeft individuele coaching te geven aan de beginnende groepsleiders en tegelijk een rol te vervullen in het teamoverleg waarin cliëntsituaties besproken worden. Ook bij het bespreken van ingewikkelde situaties in de sfeer van samenwerking vervult deze begeleidingskundige een actieve rol. De uitdrukkelijke doelstelling is het leren van moeilijke situaties te bevorderen en de vitaliteit en bevoegtheid in de instelling terug te brengen. Eens in het half jaar rapporteert de begeleidingskundige aan het management en geeft advies op terreinen als deskundigheidsbevordering, kwaliteitsbewaking en personeelszorg. Na een jaar op deze manier te hebben gefunctioneerd, belegt de begeleidingskundige - in overleg met de directie - een bijeenkomst met alle teamleiders, waarin ze een aantal aandachtspunten benoemt die naar haar idee opgepakt moeten worden door het middenmanagement. Ze biedt actief haar begeleiding aan bij de vervolgstappen die daarvoor nodig zijn.

### ***Masterniveau: bedrijfstrainer in een organisatieadviesbureau***

Een jong en snelgroeiend bedrijf in de zakelijke dienstverlening kiest ervoor de ondersteunende staf zo beperkt mogelijk te houden. Dat leidt alleen maar tot extra kosten en bureaucratie, is de redenering. Wel is er geïnvesteerd in een bedrijfstrainer. Deze persoon heeft een actief en intensief contact met de ver-

schillende ‘vakgroepleiders’ binnen het bedrijf. Hij traint en coacht hen voortdurend op ontwikkelingsgericht leiderschap; ook verzorgt hij structureel trainings- en intervisiesessies met de adviseurs. Begeleidingskundige interventies worden - zonder het zo te noemen - in dit bedrijf gezien als het instrument om bedrijfsbeleid te ontwikkelen en met elkaar te delen.

### ***Senior masterniveau: organisatieontwikkeling in een arbodienst***

De wereld van de bedrijfsgeneeskunde en arbodiensten is sterk aan verandering onderhevig. Arbodiensten moeten veel bedrijfsmatiger en klantgerichter gaan denken en werken, om in een turbulente en concurrerende markt te kunnen overleven. Een adviseur begeleidt dit traject van organisatieontwikkeling, onder andere door de ontwikkeling van simulatiespellen waarin managers, artsen, arbeidsdeskundigen, bedrijfsmaatschappelijk werkers en ondersteuners de nieuwe realiteit in spelvorm ervaren. Deze leerervaringen worden actief gebruikt in strategieën voor marktbenadering, maar ook voor het ontwikkelen van individuele en collectieve leervragen. Het blijkt dat de verschillende disciplines binnen de organisaties veel nauwer en positiever met elkaar moeten gaan communiceren om bij de klant effectief te opereren. De ontwikkelingsprocessen die hiervoor nodig zijn, gaan traag en kunnen omschreven worden als taaie vragen (Vermaak, 2010).

**TRADITIES** De voorgaande voorbeelden maken duidelijk dat in de begeleidingskunde meerdere invloeden sa-



menkomen, die elk hun eigen traditie hebben, maar waartussen ook weer tal van dwarsverbindingen zijn ontstaan. Zo is er in de eerste plaats de invloed vanuit praktijken en wetenschapsgebieden die gericht zijn op persoonlijke ontwikkeling. Deze lijn is oud en heeft zowel wortels in de grote wereldreligies als in de wetenschappelijke psychologie. Het gaat om de begeleiding van mensen op hun levensweg, met het oog op het komen tot een dieper niveau van aanvaarding en van inzicht en een hoger niveau van integratie; coaching, gericht op de ontplooiing van mogelijkheden en het oplossen van persoonlijke vraagstukken. Deze inbreng in de begeleidingskunde kent op zich weer een grote diversiteit, waarvan de verschillende psychologische scholen (met elk hun eigen concepten over leren en ontwikkelen) een voorbeeld zijn.

Een tweede traditie die zijn inbreng levert aan de begeleidingskunde betreft de geschiedenis van de scholing tot vakmanschap. Hierbij valt te denken aan het leren dat plaatsvindt in meester-gezelrelaties en aan discipelschap in religieuze en filosofische tradities. Sinds het professionaliseren van de hulpverlenende beroepen zijn er allerlei vormen van supervisie ontwikkeld, die beginnende beroepsbeoefenaars ondergaan om zichzelf te bekwamen in het beroep. Van meet af aan is daarbij ingezien dat bekwaamheid ook een sterk persoonsgerelateerde kwestie is, en dus dat de vorming zich moet uitstrekken tot ontwikkeling van de persoonlijkheid. De overlap met de traditie die wij benoemden als begeleiding rond persoonlijke ontwikkeling is dan ook aanzienlijk.

Een derde traditie is die van de theorie en de praktijk rond groepsontwikkeling en teamvorming. In militaire, sportieve en educatieve contexten is hiermee veel ervaring opgedaan. Intensieve aandacht is er ook besteed aan groepsvorming in de praktijk van het projectmatig werken. Behalve deze groepen met een extern doel, zijn er natuurlijk ook de zogenaamde therapie- en groeigroepen, die ons veel kennis hebben geleverd over de sociaal-emotionele processen die zich in de groep afspelen en de ontwikkelingen die waarneembaar zijn in de onderlinge verhoudingen van de groepsleden. Wat betreft de begeleidingskundige vormen rond het werken met groepen, zijn er tal van elkaar overlappende aandachtsgebieden, zoals teamcoaching, intervisie, training en workshops.

Een vierde traditie die een bijdrage levert aan de begeleidingskunde, is die van de organisatieontwikkeling. Dit kennisgebied en de daaraan verbonden praktijk zijn gebaseerd op het inzicht dat bedrijven en instellingen functioneren in dynamische contexten en daarom zelf ook in beweging moeten zijn en blijven. Het concept van de lerende organisatie is hieraan direct verbonden. De gedachte daarbij is dat de afstemming op de externe omgeving alleen effectief zal plaatsvinden als er een diepgaande bereidheid is te leren en zichzelf telkens te vernieuwen. Dat lukt alleen als alle leden van de organisatie bijdragen aan de reflectie op ervaringen in het huidige functioneren van de organisatie en gezamenlijk beelden ontwikkelen over het gewenste functioneren. Voorwaarde hier is dat er vertrouwen bestaat dat resulteert in openhartige communicatie, zodat erva-

ringen worden gedeeld en elkaar feedback wordt gegeven. De begeleidingskundige vertaling van deze inzichten krijgt gestalte in werkvormen als procesadvisering, actieonderzoek en organisatieconferenties.

**BEGRENZING** De rol en inbreng van de begeleidingskundige wordt duidelijk als ook verwoord wordt wat hij niet is en niet doet. Zijn expertise laat zich helder afbakenen naar de rol van behandelaar, manager, opvoedkundige en - maar minder duidelijk - inhoudelijk expert. Wat doet de begeleidingskundige niet?

- De begeleidingskundige voert geen behandelingen uit. Binnen het me-

disch model wordt er gewerkt volgens het model van de diagnose-behandelcombinatie. Begeleidingskundigen stellen zich niet op als de deskundige die aan onwetenden vertelt wat er aan de hand is en wat er moet gebeuren. Voor zover de begeleidingskundige gebruik maakt van (psycho)diagnostiek, doet hij dit als een vorm van geobjectiveerde feedback. De vraag wat de cliënt vervolgens met deze feedback doet, is onderdeel van de begeleiding.

- De begeleidingskundige is geen leidinggevende of manager. Hij is niet beslissingsbevoegd aangaande vragen van cliënt, team of organisatie. De interim-manager die gedurende bepaal-

Begeleidingsvorm	Omschrijving
Coaching	Methodische begeleiding van leer- en ontwikkelingsprocessen van personen of groepen, waardoor zij zelfgestelde doelen bereiken (Van der Pol, 2012)
Supervisie	Methodisch leerbegeleiding van dienstverlenende professionals (al dan niet in opleiding) bij de integratie van het persoonlijke en het beroepsmatige functioneren (Siegers, 2002)
Loopbaanbegeleiding	Professionele dienstverlening in de vorm van advisering rond loopbaanmogelijkheden en loopbaankeuzen van individuele cliënten (Dols, 2008)
Mediation	Onafhankelijke en deskundige begeleiding van onderhandelingen tussen partijen, ten einde hun geschil zodanig op te lossen dat rekening wordt gehouden met de belangen van de partijen (Brennikmeijer, Bonenkamp & Oyen, 2009)
Training	Een groep zodanig begeleiding dat zij de te leren vaardigheden willen en kunnen uitvoeren (Galan, 2008)
Teamcoaching	Teamcoaching wil een groep op een hoger niveau van interactie en ontwikkeling brengen, zodanig dat groepsleden afstemming en interactie gaan waarderen als iets waar ze beter van worden (Lingsma, 2005)
Organisatiecoaching	Organisatiecoaching bevindt zich op het snijvlak van advisering en coaching, van doel en proces, van individu en organisatie, en van regels en autonomie (Van der Boomen & Van Jaarsveld, 2011)
Procesadvisering	Het ontwikkelen van een zodanige begeleidingsrelatie met personen, groepen en organisaties, dat zij zelf een diagnose van de situatie kunnen maken en een juiste remedie daarvoor kunnen ontwikkelen (Schein, 2005)

Tabel 1. Begeleidingskundige beroepen.



de tijd de beslissingsbevoegdheid overneemt om een organisatie of een team door een moeilijke tijd heen te loodsen, is bijvoorbeeld geen begeleidingskundige.

- De begeleidingskundige is niet gericht op opvoeden; hij werkt met mensen die zelfverantwoordelijk kunnen handelen. De begeleidingskundige bevordert wel de zelfsturing, maar neemt die niet over. Hoe hoger het niveau van zelfsturing van individu, team of organisatie, des te beter men gebruik kan maken van de begeleidingskundige expertise. Het inhuren van begeleidingskundige expertise is in veel gevallen een voorbeeld van zelfsturing.
- De begeleidingskundige is geen inhoudelijk expert. Hij wordt ingehuurd vanwege zijn expertise op het terrein van communicatieve en sociaal-emotionele processen. De projecten en processen waarbij een begeleidingskundige betrokken is, zijn vaak verweven met allerlei inhoudelijke vragen (bijvoorbeeld op het terrein van IT, wet- en regelgeving, medisch handelen of onderwijsinhouden). De inbreng van deze inhoudelijke deskundigheid wordt in het begeleidingstraject opgenomen, maar wordt niet door de begeleidingskundige zelf aangedragen. Dit neemt overigens niet weg dat de begeleidingskundige wel een grote sensitiviteit heeft voor inhoudelijke ontwikkelingen die zich voordoen in de werkvelden waarop hij zich beweegt. Hij beseft wat de consequenties zijn van deze ontwikkelingen voor de gevraagde competenties op het terrein van zelfsturing en samenwerking.

Met de publicaties van Weick (1995) is het begrip van de organisatie definitief veranderd. De organisatie is niet meer een ding dat zich op de tekentafel laat ontwerpen, om het vervolgens in de realiteit te verwezenlijken. Weick laat ons zien dat de organisatie een proces is dat zich voltrekt in en door de interacties tussen mensen. Het is dan ook niet vreemd dat sociale wetenschappers de leidende rol in het organisatieadvieswerk hebben overgenomen van de technici en economen.

Geheel in het spoor met de waarnemingen van Weick zoeken organisaties steeds meer de deskundigheid van begeleidingskundigen, om het proces van organiseren te faciliteren en ondersteunen. Vanuit deze invalshoek mag het kiezen voor de begeleidingskundige benadering beschouwd worden als een innovatie met verregaande consequenties. Begeleidingskundige expertise inzetten kan verstaan worden als het erkennen van het inzicht dat de dagelijkse menselijke interacties (naast papieren documenten, digitale systemen en georganiseerde interventies) bepalend zijn voor het welslagen van vernieuwingen in organisaties. Het inzicht dat hiermee bevestigd wordt, vertegenwoordigt een eeuwenoude waarheid. Het beseft dat we, als het gaat over menselijke interacties, moeten denken in betekenissen in plaats van in oorzaken, dat we de waarheid ontdekken in de symboliek in plaats van in de functionaliteit van de techniek en dat we het verlangen naar zinvolheid een eigen plaats geven naast het streven naar nuttigheid.

Al deze zaken gelden als moderne inzichten, maar vertolken tegelijk ook wijsheden die zo oud als de mensheid zijn. Met

de opkomst van de begeleidingskundige herleeft een archetypische figuur die aansluit bij diepe menselijke behoeften, namelijk aan autonomie, verbondenheid, zin, betekenis, doelgerichtheid en effectiviteit.

Niet alleen in de spannende verhalen van de Nederlandse jeugdliteratuur is deze raadsman een boeiende verschijning, ook in het verhaal van de organisatie (Van Loon & Wijsbek 2003) is de begeleidings-

kundige een wijze die beweging weet te realiseren waar stagnatie is, betrokkenheid doet groeien waar vervreemding dreigt en verbinding en hoop scheidt waar cynisme zou kunnen ontstaan.



## LITERATUUR

- Boomen, F. & Jaarsveld, J. van (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee*. Neer: Kloosterhof.
- Brenninkmeijer, A.F.M., Bonenkamp H.J. & Oyen, K. (2009). *Handboek mediation*. Den Haag: SDU.
- Caluwé, L. de & Vermaak, M. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Coenen, B. & Meijers, S. (2003). *Begeleidingskunde, comprehensive coaching*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Dols, R. (2008). *Professionele loopbaancoaching. Praktijkboek voor het begeleiden bij loopbaanvragen*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Galan, K. de (2008). *Van deskundige naar trainer. Trainen als tweede beroep*. Amsterdam: Pearson.
- Kessel, L. van (2002a). Coaching in variaties, I. Verschijningsvormen van coaching in de vakliteratuur. *Supervisie in Opleiding en Beroep*, 19 (1), 12-40.
- Kessel, L. van (2002b). Coaching in variaties, II. Opvattingen over specifieke methodische kenmerken en aspecten van coaching. *Supervisie in Opleiding en Beroep*, 19 (3), 128-145.
- Lingsma, M. (2005). *Aan de slag met teamcoaching*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Loon, R. van & Wijsbek, J. (2003). *De organisatie als verhaal. Dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers*. Assen: Van Gorcum.
- Otto, B.K. (2001). *Fools are everywhere. The court jester around the world*. Londen: University of Chicago Press.
- Pol, I. van der (2012). *Coachen als professie. Fundamenten voor begeleiding naar heelheid*. Den Haag: Boom Lemma.
- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Ruijters, M. & Simons, R.-J. (2012). *Canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers*. Deventer: Kluwer.
- Schein, E.H. (2005). *Procesadviesing*. Schoonhoven: Academic Service.
- Siegers, F. (2002). *Handboek supervisie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Vandamme, R. (2010). *De vork. Methodiek voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling*. Tervuren: Vandamme Instituut.
- Verhoeven, J. & Ronde, M.A. de (2012). Begeleidingskunde, een van binnenuit perspectief. In gesprek met Rombout van den Nieuwenhof. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 1, 24-33.
- Vermaak, H. (2010). *Plezier beleven aan taaiere vragen. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
- Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.
- Wierdsma, A. & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.