

Krimp en kringloop

KRITISCH REFLECTEREN OP JE EIGEN MINDSET

Mieke **VOOGD** en Joris **BRENNINKMEIJER**

‘Moge u leven in interessante tijden’, zo luidt een Chinese vervloeking. Interessant is onze tijd zeker te noemen. Hij staat bol van maatschappelijke onvrede, onbehagen over de gevolgen van de opwarmende aarde en onrust over oorlogen. Het is een tijdperk van transitie op allerlei gebied. We zien de onmacht van de gevestigde orde van overheid, bedrijfsleven en politiek om grote problemen op te lossen, we zien burgers die afzijdig, boos of activistisch zijn. Hoe dragen wij vanuit onze professie bij?

In dit artikel zoomen we in op het begrip ‘ontwikkeling’ en problematiseren we twee mindsets die in begeleiding gangbaar zijn, de *prestatie mindset* en de *groei mindset*. Onze stelling is dat begeleidingswerk door deze mindsets te eenzijdig op individuele groei gericht raakt. Als alternatief presenteren we twee andere benaderingen: de *krimp mindset* en de *kringloop mindset*. Hiermee zetten we aan tot kritische reflectie op onze eigen overtuigingen bij het begeleiden.

ONZEKERE TIJDEN Hoe kunnen wij de complexe ontwikkelingen in onze tijd duiden? We doen een kleine greep uit een groot aantal auteurs die deze ontwikkelingen onderzoeken. Hoogleraar transitie-management Jan Rotmans stelt dat we niet leven in een ‘tijdperk van verandering’ maar in een ‘verandering van tijdperk’ (Rotmans, 2023). De transitie van een wereld die is gebouwd op fossiele brandstof

naar een duurzame maatschappij is in volle gang. De chaos en wanorde die we zien op allerlei gebieden is een kenmerkend onderdeel van de overgang van het oude naar het nieuwe.

De socioloog Zygmunt Bauman legt de nadruk op de gevolgen van de globalisering. Hij stelt dat we leven in een ‘vloeibare tijd’, waarin vaste structuren, vormen en zekerheden afbrokkelen en vloeibaar worden (Bauman, 2007). Hij analyseert de manier waarop het vooruitgangsgeloof ons op allerlei gebieden parten speelt. De socioloog Hartmut Rosa ten slotte, beschrijft hoe ‘versnelling’ een structureel onderdeel is geworden van onze manier van samenleven (Rosa, 2016). Het voortdurende gevoel dat het nooit genoeg is en dat iedereen elkaars concurrent is, werpt ons terug op onszelf. Zo ontstaat gemakkelijk een gevoel van vervreemding van onszelf, onze bezigheden, anderen en de wereld.

Het voortdurende gevoel dat iedereen elkaars concurrent is, werpt ons terug op onszelf

Buiten de wetenschap typeert cabaretier en schrijver Tim Fransen deze tijd treffend als een ‘Calamiteitperk’, vanwege de snelle opeenvolging van allerlei crisissen (Fransen, 2024). Als individu in een wereld die zo in beweging is, kun je je gemakkelijk overweldigd en onmachtig gaan voelen. De ontwikkelingen die gaande zijn, zijn veel te groot om er als nietige eenling iets tegenover te stellen. Onzeker- ➤

Het wringt wanneer begeleiders klakkeloos meegaan in de wens van organisaties

heid en een gevoel je sterk te moeten maken ‘tegen de wereld’ leiden er dan logischerwijs toe dat je je afschermt van de buitenwereld en je terugtrekt in je eigen leefomgeving. Zo versterken de problemen van deze tijd de neiging om ieder voor zich onze eigen boontjes te doppen.

Albert Einstein zei ooit dat je een probleem niet kunt oplossen op hetzelfde niveau waarop het is veroorzaakt. Het probleem van onze tijd is dat we onszelf zien als afgescheiden van anderen en van onze leefomgeving. Volgens Einstein is het een weg vooruit om de cirkels waarin je leeft te verruimen en daarmee een fundament voor innerlijke zekerheid op te bouwen.

HET PROBLEEM VAN PRESTATIEGERICHT BEGELEIDEN Een vriendin vertelde over het jaar-gesprek dat zij binnenkort met haar leidinggevende zou hebben. ‘Ik zie nu al op tegen de terugkerende vraag naar hoe ik mezelf verder wil ontwikkelen,’ verzuchtte ze. ‘Ik werk met veel plezier, maar weet op dit moment echt niet wat ik wil leren. Laat staan welke opleiding ik wil doen. Ik heb het idee dat ik mezelf in de vingers snij als ik dat zeg.’

Het streven naar meer en beter heeft westerse landen na de Tweede Wereldoorlog een ongekeende welvaart gebracht. Pas de laatste jaren dringt steeds sterker in ons bewustzijn door hoezeer dit ook leidt tot levensbedreigende vervuiling, vernietiging van ecosystemen en klimaatverandering. We leven in een systeem dat over de grenzen van de aarde gaat. Het onderliggende (economische) groeiparadigma is ondertussen op allerlei manieren een vanzelfsprekend onderdeel geworden van ons denken en doen. Een sprekend voorbeeld is het personeelsbeleid van organisaties. Mensen heten ‘human resources’, menselijke grondstoffen, waarvan het potentieel optimaal benut moet worden. Omdat bedrijven hun organisatiestructuren en werkwijzen continu veranderen, moeten werknemers een leven lang blijven leren. Coachen is dan ook een gangbare taak voor leidinggevendenden. Zij moeten medewerkers stimuleren om het beste uit zichzelf te halen en mee te gaan met die veranderingen.

De definities van coaching sluiten naadloos op dit groeiparadigma aan. Zo benadrukken NOBCO en LVSC doel- en prestatiegerichtheid, effectief gedrag en het ontwikkelen van de eigen mogelijkheden. Deze focus maakt van coaching een instrument binnen bestaande organisatie- en maatschappelijke kaders. Een logisch gevolg hiervan is dat coaching gericht is op het invoegen, aanpassen en meehelpen van werknemers om organisatie-doelen te realiseren. Minder aandacht is er voor reflectie op de context en hoe de coachee zich daartoe wil verhouden. Laat staan voor het leren bieden van een krachtig tegengeld. Coaching staat ten dienste van het behoud van de gevestigde orde.

In die eenzijdigheid schuilt een gevaar voor de individuele begeleider. In haar artikel ‘Opmerkelijk op roofofbouw’ laat Mieke Voogd zien dat begeleiders die werken vanuit de formele definities van coaching, bijdragen aan de inherente roofofbouw van organisaties, die leidt tot uitputting van bronnen en biodiversiteit (Voogd, 2023). Dit ingebouwde roofofbouw

Tabel 1 | Prestatie- en groeimindset.

Mindsets Carol Dweck	Prestatie	Groei
Hoofdvraag	Wat wil ik bereiken?	Wat wil ik leren?
Input	Talenten	Inzet, inspanning
Fouten	Teken dat je het niet kan	Horen erbij, je kunt het (nog) niet
Energie	Genieten van succes, het moet vanzelf gaan	Genieten van leren, extra inspanning is leuk
Maakbaarheid	Capaciteiten liggen vast. Uitdagingen zijn prima, zolang van te voren vast staat dat je het kan	Capaciteiten zijn ontwikkelbaar. Uitdagingen stimuleren je om je te ontwikkelen
Feedback	Roept verdediging op	Is cadeau, noodzakelijk voor leren
Omgeving	Overwinnen	Mee om leren gaan
Stijl begeleiding	Doel- en prestatiegericht Complimenten voor prestaties Trainen, scorebord	Procesgericht Complimenten voor inspanningen Leerstrategieën, bewust oefenen

bouwkarakter van organisaties heeft niet te maken met de intenties van de mensen die er werken, maar ontstaat door de inrichting van organisaties op basis van eenzijdige assumpties. Volgens dit zogenaamde ‘maakbaarheidsdenken’ bestaat de werkelijkheid uit lineaire, enkelvoudige oorzaak-gevolgrelaties en uit statische categorieën die elkaar uitsluiten en zich hiërarchisch tot elkaar verhouden.

Aan het bijdragen aan de ontwikkeling van een ander, zodat deze leuker werk gaat doen of meer geniet, is niet per se iets mis. Waar het wringt, is wanneer begeleiders de context waarin zij begeleiden als gegeven beschouwen, en bijvoorbeeld klakkeloos meegaan in de wens van organisaties tot persoonlijke ontwikkeling van werknemers. Begeleiders richten zich dan te eenzijdig op het aandeel van de coa-

chee in de situatie. Hierdoor missen zij vervolgens kansen om vraagtekens te zetten bij de problematische kanten van die context, zoals het uitgangspunt ‘altijd beter meer’.

Kortom: het is de hoogste tijd om onze overtuigingen over begeleiden bij leer- en ontwikkelprocessen kritisch onder ogen te zien. Wat is de betekenis van ‘ontwikkeling’ in een context waarvan de houdbaarheid zo onder druk staat? Waar is onze huidige kijk beperkt? En op welke manier kunnen we ons perspectief verruimen?



PRESTATIE EN GROEI De bekende prestatie mindset en groeimindset van Carol Dweck zijn een goede illustratie van de gangbare definities van prestatie-gerichte coaching (Dweck, 2011). De mindsets bieden een wetenschappelijk onderbouwd kader waarmee begeleiders degenen die ze begeleiden bewust kunnen maken van de doelen die zij willen bereiken. In tabel 1 staan verschillende aspecten van beide mindsets naast elkaar.

De mindsets van Dweck zijn sterk gericht op het individu. Ze plaatsen het individu los van de omgeving waarin hij of zij werkt. De omgeving is hoogstens een bron van feedback, waardering of afwijzing. Dweck beschouwt de context als een vaststaand gegeven, waartoe het individu zich heeft te verhouden.

Het accent van deze mindsets ligt sterk op hoe de coachee goed kan opereren binnen een gegeven werkomgeving. Op de voorgrond staat steeds weer de vraag ‘wat heb jij te doen om goed voor de dag te komen of je te handhaven?’ Daarmee blijft de rol die de omgeving speelt in de werkbeleving van de coachee onbesproken. Ook de inbedding van de coachee binnen een netwerk van relaties met collega’s, en de vraag of de omgeving prettig of toxisch is, komen niet aan bod. De beperking van de prestatie- en groeimindset is dat ze puur focussen op de prestaties of ontwikkeling van het individu en de context waarin dat individu werkzaam is niet beschouwen.

KRIMP EN KRINGLOOP Als alternatief voor de mindsets van Dweck doen we hier twee voorstellen die behulpzaam zijn om breder naar leer- en ontwikkelprocessen te kijken en rekening te houden met de werkcontext van het individu. De eerste noemen we de *krimp mindset*. Ontwikkelprocessen hebben altijd zowel een opgaande als een neergaande lijn. Bij neergang horen begrippen als stagnatie, teruggang, beperking, afname, verlies. De krimp mindset erkent dat ontwikkelen niet alleen een omhooggaande beweging is, maar een golfbeweging waar ook krimp deel van uitmaakt.

De krimp mindset erkent dat ontwikkelen niet alleen een omhooggaande beweging is

Oog hebben voor krimp zet andere zaken op de voorgrond. Zo brengt het de vraag in het licht: wanneer is genoeg genoeg? Chris Rooijakkers noemt dit de ‘Voldoende filosofie’ (Rooijakkers, 2022). Voor haar zijn emoties dé richtingaanwijzers in de vraag naar wat voldoende, te veel of te weinig is. Hein Zegers spreekt over ‘soberheidsexperts’ en beschrijft de zoektocht van mensen die bewust afscheid namen van hun drukke en volle werklevens (Zegers, 2024).

De tweede manier om anders te kijken noemen we de *kringloop mindset*. Het centrale thema hier is hoe de coachee verbonden is met diens omgeving. Hoe houdt hij of zij een duurzame wisselwerking met de omgeving? Wat vraagt die omgeving, en wat wil de coachee bijdragen? Op het eerste gezicht lijkt dit op de vraagstelling die vanuit de groeimindset gesteld kan worden. De kringloop mindset onderscheidt zich hiervan, door het afstemmen op de buitenwereld centraal te stellen. Het achterliggende wereld- en mensbeeld is hierbij dat mensen onderdeel zijn van grotere gehelen. Het onderscheid tussen het ik en de wereld is relatief. Er is sprake van voortdurende wederzijdse uitwisseling.

Tabel 2 | Kringloop- en krimp mindset.

Mindsets	Kringloop	Krimp
Hoofdvraag	Hoe houd ik een duurzame wisselwerking met mijn omgeving?	Wat is voor mij genoeg, wanneer ben ik genoeg?
	Wat vraagt mijn omgeving van mij en wat wil ik bijdragen?	Hoe kom ik van doen naar zijn?
Input	Intentie en verantwoordelijkheid	Emoties en autonomie
Fouten	Signaal voor bijsturing in het proces	Relativering van fouten, wat is fout, in de ogen van wie?
Energie	Wachten, evenwicht zoeken	Genieten van herstel, ervaren is belangrijk
Maakbaarheid	Alles verandert, open voor mogelijkheden die op je pad komen	Leven met beperkingen en mogelijkheden. Acceptatie van onvermogen van jezelf en anderen
Feedback	Spiegel naar meerdere kanten en mogelijkheid tot ontmoeting	Feedback niet meteen aannemen of afwijzen, eigen afweging maken
Omgeving	Wederkerige relatie	Is een gegeven en niet wezenlijk anders dan jezelf
Stijl begeleiding	Interactiegericht, systeemtheoretisch Waarneming verruimen, (interactie)patronen zien, denk- en keuzestrategieën Paradoxen balanceren	Levenskunst, beschouwend Zelfevaluatie Kritisch naar maatschappelijke normen van alsmaar verbeteren

Tabel 2 bevat verschillende aspecten van de krimp mindset en de kringloop mindset.

CASUS Hoe deze verschillende benaderingswijzen doorwerken in de manier van begeleiden illustreren we aan de hand van een deels verzonnen en deels op de werkelijkheid berustende casus.

Een man van rond de veertig komt voor coaching. Na vijftien jaar bij hetzelfde bedrijf is hij zijn baan kwijtgeraakt als gevolg van een reorganisatie. Daaraan ging een spanningsvolle tijd vooraf, waarin het

slecht ging met het bedrijf en iedereen onder een vergrootglas lag. Terugkijkend constateert hij: ‘Ik ben mezelf kwijtgeraakt’. Hij zit vol zelfverwijt en heeft het gevoel te stagneren. Hij is zoekend naar een nieuw perspectief en zijn basale coachvraag is: ‘Hoe kom ik verder?’

Vanuit een prestatie mindset start de coach met een aantal testen om de talenten, interesses, het



Als het vraagstuk verschuift, komen andere waarden ter sprake

zicht op wat hij kan, en helpen richting te geven aan zijn loopbaankeuzen. De uitdaging is dan om een werkomgeving te vinden die aansluit bij de kenmerken van de coachee, kortom: daar te gaan waar zijn talent ligt. Samen stellen coach en coachee loopbaandoelen op, plus een plan van aanpak om hieraan te werken. Dit geeft de coachee houvast en helpt hem voortgang te maken. Vanuit het groeiperspectief onderzoekt de coach met de coachee hoe zijn ontwikkeling is geweest om van daaruit te werken aan een plan van aanpak. Mogelijk gaan coach en coachee aan de slag met kernkwadranten en zoekt de coachee contact met oud-collega's om feedback te verzamelen over zijn kwaliteiten en ontwikkelpunten. Samen kijken ze naar de barrières die in de nare periode zijn ontstaan, om te constateren dat het gevoel van eigenwaarde van de coachee is aangetast door de spanningsvolle periode op het werk. Het opbouwen van zelfvertrouwen is vervolgens een belangrijk leerdoel, waaraan ze waarderend gaan werken in een stapsgewijze aanpak. Dit leidt gaandeweg tot meer stevigheid, waardoor de opties voor een volgende loopbaanstap in beeld komen. De coachee durft weer te dromen over volgende stappen.

Vanuit een krimpmindset helpt de coach de coachee onder ogen te zien wat de hem is overkomen, met als doel verwerking en acceptatie van de achterliggende periode. Hij krijgt geleidelijk zicht op zijn gehele vijftienjarige dienstverband en kan zo de balans opmaken en betekenis geven aan deze periode. In de coaching komt zeker aan de orde hoe de levensfase van de coachee meespeelt in zijn vraagstuk 'Hoe kom ik verder?' Coach en coachee maken een tijdlijn van verleden, heden en toekomst. Daarin ontdekt de coachee dat het een rode draad vormt in zowel zijn werk- als privéleven dat hij onder hoge spanning staat en daar afleiding voor zoekt. Hij beseft dat hij deze manier van zijn niet voort wil zetten. Zijn vraagstuk verschuift van 'Wat wil ik?' naar 'Wat kan ik aan?' Hij bemerkt dat het financiële aspect van zijn baan voor hem een belangrijke rol speelt. Hoeveel geld heb ik eigenlijk echt nodig om prettig te leven? Andere waarden komen ter sprake, zoals vriendschap en betrokkenheid bij de buurt. De coachee krijgt zicht op wat hij belangrijk vindt en weet keuzes te maken die daarbij passen. Vanuit kringloopmindset, tot slot, zouden coach en coachee in eerste instantie terugblikken op de afgelopen periode vanuit de vraag hoe de wisselwerking tussen de coachee en zijn omgeving is geweest. Vanuit het bedrijf is steeds meer van hem en zijn collega's gevraagd om te overleven in een moeilijke markt. Als reactie hierop heeft de coachee telkens een tandje bijgezet en is meer gaan drinken dan goed voor hem is. Dit heeft ook de relatie met zijn vrouw onder druk gezet. De coachee komt erachter dat er alternatieven zijn voor zijn automatisme om bij druk een tandje bij te zetten. Hij ontdekt hoe moeilijk hij het vindt om zich uit te spreken. Zo heeft hij zijn spanning en boosheid nooit laten zien op zijn werk en doet hij dat ook niet in zijn relatie. De wisselwerking is daardoor beperkt en ongezonde patronen krijgen geen bijsturing. Coach en coachee bedenken manieren om te oefenen zich uit te spreken in verschillende relaties. De coachee zoekt enkele oud-collega's op. Samen ne-

men ze het initiatief tot een brief aan de directie, waarin ze hun ervaringen in de laatste fase teruggeven. Geleidelijk versterkt de coachee zijn inzicht in de wisselwerking tussen hemzelf en zijn omgeving. Hij leert zijn sterke zelfverwijt te nuanceren en brengt beweging in zijn eigen gedrag en dat van de mensen om hem heen. Over het geheel genomen voelen zijn relaties gezonder aan.

TOT BESLUIT Kijken naar ontwikkeling is ingewikkeld. Onze manieren om dat te doen zijn sterk verweven met allerlei vanzelfsprekendheden, die geworteld zijn in een bepaalde tijdgeest. Nu de tijd waarin wij leven gekenmerkt wordt door allerlei onzekerheden en door complexe transities, is het moment meer dan rijp te herzien hoe we als begeleiders kijken naar het fenomeen ontwikkeling. Het volstaat niet meer om ons te beperken tot de vraag wat goed werk is, zo stelt Erik de Haan. We zullen onze blik moeten verruimen: 'What good is coaching doing in the world? With increasing polarisation in our global society, I think we no longer have the luxury of turning away from such questions and merely striving to be good, professional coaches' (De Haan, 2024). Met de kringloopmindset en krimpmindset doen we hiertoe twee concrete voorstellen. Welke vragen voor de ontwikkeling van het vak leveren deze mindsets op? Vanuit de krimpmindset vragen we ons af: wat kenmerkt een begeleider die 'goed genoeg' is? Hoe zorgen we dat we niet meegaan in de wens tot 'altijd beter meer'? Hoe geef je beperking, neergang en onvermogen een reële plek in je gesprekken? Vanuit de kringloopmindset komen als vragen naar voren: wat is een gezonde bijdrage in respons op de vragen die de maatschappij ons als professionele begeleiders stelt? Hoe kunnen we onderdeel zijn van een transitie naar een leefbare toekomst? Hoe verhoudt dat zich tot onze gebruikelijke neutrale positie? De recent verschenen Beroepscode voor Professionele Coaching is wat ons betreft een voorzichtige

stap in de goede richting. Deze beroepscode maakt een begin met het benoemen van de verantwoordelijkheid van coaches 'richting de samenleving'. We hopen dat de kringloopmindset en krimpmindset bijdragen aan verdere dialoog en de uitwerking van deze verantwoordelijkheid. ■

Mieke Voogd is is coach, (leer)supervisor en teambegeleider bij Bureau Begeleidingskunst te Paterswolde. Website: www.bureaubegeleidingskunst.nl. E-mail: mieke@bureaubegeleidingskunst.nl.
Joris Brenninkmeijer is coach, teambegeleider en organisatieontwikkelaar bij Bureau Begeleidingskunst te Paterswolde Website: www.bureaubegeleidingskunst.nl. E-mail: joris@bureaubegeleidingskunst.nl.

MEER LEZEN

- Bauman, Z. (2007). *Liquid Times: Living in an Age of Uncertainty*. Polity Press.
- Dweck, C. S. (2011). *Mindset, de weg naar een succesvol leven*. SWP.
- Fransen, T. (2024). *In onze tijd. Leven in het Calamiteitperk*. Alfabet.
- Haan, E. de (2024). *Where Do We Stand. A Wider View of Ethics in Coaching*. Coaching Today, okt, 8-13.
- Rooijakkers, C. *Laat je niet gek maken. De Voldoende Filosofie als alternatief*. Kloosterhof.
- Rosa, H. (2016). *Leven in tijden van versnelling. Een pleidooi voor resonantie*. Boom.
- Rotmans, J. (2023). *De perfecte storm. Over transitiepijn, radicale keuzes en een nieuw bewustzijn*. De Geus.
- Voogd, M.C. *Opmerkzaam op roofofbouw. Waar dragen we aan bij met onze begeleiding?* Tijdschrift voor Begeleidingskunde, 2023, 3.
- Zegers, H. *Back to BASICS. Voor meer zin in het leven*. Tijdschrift voor Begeleidingskunde, 2024, 3.
- Beroepscode voor Professionele Coaching (2024). www.nobco.nl/files/pages/2024/11/Beroepscode-professionele-coaching.pdf?version=19112024154239