

COACHES IN SPAGAAT: MORELE DILEMMA'S

Het is iedere keer weer een verrassing hoe een coachingssessie zal verlopen. Wat brengt de coachee in? Is de inbreng te bewerken? Weet de coach er raad mee? Krijgt de coach kriebels in zijn onderbuik? Dat maakt coachen leuk en spannend! Soms horen we een probleem van een coachee die ons vanaf de eerste paar woorden beklempt. De coachee staat voor een onmogelijke keuze. Er zijn twee mogelijkheden. Beide even verwarrend en bedreigend. Een onoplosbaar probleem! Kiezen uit twee kwaden lijkt onmogelijk. Er gaat misschien bij de coach een rood lampje branden: een moreel dilemma! Hoe komen de coachee en de coach uit de spagaat? De coach merkt wellicht dat er een schakel is overgeslagen in de sessie als de coachee hem met vragende ogen blijft aankijken. "Ik moest kiezen uit twee kwaden!", zegt de coachee min of meer verontschuldigend. In dit artikel leg ik uit waarom het van belang is morele dilemma's in coaching te herkennen en hoe we daar als coaches verantwoord mee om kunnen gaan. De meeste van ons zijn immers te oud om een spagaat te kunnen maken!

"Ik doe het nooit goed!"

Een coachee werkt als groepsleider in een gezinsvervangend tehuis voor verstandelijk gehandicapte jongeren. Joke, een van de bewoners, een vrouw van 22 jaar, gaat (te) gemakkelijk met mannen om volgens de groepsleiding. Hoewel het een en andermaal met deze bewoner is besproken en er een goed begeleidingsplan is, lijkt het of haar belangstelling voor mannen alleen maar toeneemt. Uit voorzorg stelt de orthopedagoog voor haar de prikpil te geven. De meeste teamleden zijn voor, enkelen zijn tegen.

Een moreel dilemma is geboren: "Is het verantwoord dat Joke de prikpil krijgt?" De coachee brengt dit in en noemt verder in zijn inbreng, dat hij zich ongemakkelijk in de discussie voelt. Hij durft eigenlijk niets te zeggen, omdat hij bang is uitgelachen te worden. Zijn mening is dat de prikpil niet gegeven behoort te worden. Hij heeft dat vanuit zijn eigen referentiekader, zijn religieuze socialisatie, meegekregen en hoewel hij best openstaat voor andere meningen, komt hij toch steeds uit op een "neen".

Is het verantwoord om...?

Je bent een ervaren coach en hebt al heel wat gehoord hoe het er aan toe kan gaan in gezinsvervangend tehuis voor verstandelijk gehandicapten. Of in een metaalbedrijf, een ziekenhuis of hiërarchisch geleide gemeente-instelling! De coachee zit in een team en moet meepraten en beslissen over een probleem, maar kan geen beslissing nemen. In dit voorbeeld vraagt de coachee zich bijvoorbeeld af of het verantwoord is een van de bewoners, "Joke", de prikpil te geven. Op grond waarvan neemt de coachee een beslissing? Hij doet dat? Vanuit zijn ervaring, met zijn intuïtie, vanuit zijn referentiekader of zijn waarden en normen? En, hoe is hij aan zijn waarden en normen gekomen? Welke heeft hij geproefd, herkauwt en welke ingeslikt zonder te proeven en te kauwen? Want, misschien heeft hij wel nooit verteerd wat hij van zijn opa, de meester op school of de dominee in de kerk heeft gehoord?

De interventie

De interventies van de coach zijn meestal alleen gericht op het hanteren van gevoelens, zoals: schuld, schaamte, angst, woede, weerstand of op het aanleren van vaardigheden. Minder vaak komt aan de orde vanuit welke ethiek we in coaching spreken en handelen. Is dat de plichtsethiek (deontologische ethiek): "Gij zult Joke geen prikpil geven!" of de gevolgenethiek (teleologische ethiek): "Hoe kan Joke haar seksualiteit beleven?" of de deugdetiek: "Hoe blijf ik eerlijk tegen Joke?" Kortom: In coaching kunnen morele dilemma's ter sprake komen. Als de coachee zegt "Ik doe het nooit goed!" of "Ik zat in een spagaat!", moet er bij de coach een lampje gaan branden. Herken je als coach morele dilemma's en neem je de tijd om een mini moreel beraad te voeren over goed en kwaad, juist of onjuist, behoren of niet-behoren. Het lijkt bijna een open deur. Onderzoek leert ons dat het in een sessie bijna nooit gebeurt (1).

Coachee in spagaat

De coach ontmoet een coachee die in een spagaat zit. Hij heeft een scala aan mogelijkheden om te coachen. Welke? De meeste zullen de aard hebben van interventies die vooral gericht zijn op het hanteren van bijvoorbeeld gevoelens van schuld, schaamte, angst, woede of het aanleren van vaardigheden. Lossen de interventies en de aangeleerde vaardigheden nu het moreel dilemma van de coachee op? Moet een moreel dilemma überhaupt in coaching worden opgelost?

In het algemeen geeft de coach in moreel-pijnlijke situaties meteen een reactie in termen van bijvoorbeeld exploratieve vragen of hij neemt alvast een aanloopje om wat vaardigheden aan te leren. Die reacties komen meestal voort uit het toepassen van een bepaalde methode, bijvoorbeeld oplossingsgericht coachen, maar ook uit impulsiviteit, intuïtie, traditie of een ongemakkelijk onderbuik gevoel. De reacties kunnen de kleur krijgen van een advies, een waardeoordeel, een veroordeling, een voorbarige conclusie, een hypothese, etc. Er is vaak geen tijd of ruimte of motivatie voor een moreel beraad. Zonder moreel beraad is er geen wederzijds verstaan, geen afstemming of verbinding. Het gevolg is vaak dat een autoriteit 'van buiten' de morele knoop moet doorhakken. In bovenstaande casus zou dat het advies van de huisarts, orthopedagoog, pastor of maatschappelijk werker kunnen zijn. Het moreel dilemma wordt zo doorgeschoven en een extern advies overgenomen. Voor- en tegenstanders leggen zich erbij neer of blijven ontevreden. In ieder geval hebben ze niets geleerd.

Ethisch gezichtspunt

De coachee heeft een inbreng en al gauw merk je een morele "knoop". Is er een morele spanning, een moreel probleem of een moreel dilemma? Bij een moreel dilemma zegt de coachee niet te (hebben) kunnen kiezen uit twee kwaden. Bij morele spanning of een moreel probleem zijn er meer keuzemogelijkheden (2). Bij een morele knoop zou de coach eerst de tijd kunnen nemen om met de coachee naar het ethisch gezichtspunt te kijken. Een ethisch gezichtspunt is:

- **Normatief:** Het vraagt om een antwoord in termen van goed en kwaad, juist of onjuist, behoren of niet-behoren. We hebben vaak de neiging om normatieve pro-blemen te omzeilen door de coachee te bestoken met 'hoe' en 'wat' – vragen of snel een technisch-methodische oplossing voor te stellen. Hoe komen we tot een beslissing? Wat hebben we geleerd als zij 'ja' of 'nee' zeggen? Het innemen van een ethisch gezichtspunt betekent dus dat de normatieve vraagstelling even centraal staat. In de praktijk is dat nogal eens een normatief standpunt van een autoriteit gebruiken, bijvoorbeeld: "De directeur zegt..."
- **Anti-dogmatisch:** Het vraagt om een zorgvuldige afweging van meestal meerdere relevante normen en waarden. Die afweging vraagt om het vermijden van een autoriteitsberoep. Autoriteitsargumenten zijn nauwelijks te bespreken of te bekritisieren en de sessie komt zo in een patstelling, bijvoorbeeld: "De directeur is eindverantwoordelijk..."
- **Argumentatief:** Het vraagt om argumenten en niet om geloofsuitspraken. Dat betekent dat morele stellingnamen en antwoorden alleen als acceptabel worden beschouwd wanneer er een deugdelijke argumentatie ten grondslag ligt.
- **Alpartijdigheid:** Het wordt gekenmerkt door alpartijdigheid. Elke conclusie ten aanzien van wat moreel aanvaardbaar of onaanvaardbaar is bij het oplossen van een moreel dilemma raakt alle deelnemers aan de morele discussie.

Kortom: Een ethisch gezichtspunt formuleren is er op gericht om te komen tot een betrouwbare morele oordeelsvorming inzake een moreel dilemma. Dat is als het ware het begin van een "mini moreel beraad" in de coachingssessie. Wanneer de coach naar de kenmerken van het ethisch gezichtspunt vraagt, krijgt de coachee meer inzicht in de morele knoop en begint het ontwaringsproces. Hij komt langzaam uit zijn spagaat.

Stap-voor-stap

Het stappenplan is niet meer dan een hulpmiddel om in een moeilijke (beroepsethische) situatie gebruik te maken van klimijzers of sneeuwkettingen. De coachee leren in welke situaties ze gebruik moeten maken van hulpmiddelen. Dus het slipgevaar is groot als er een moreel dilemma opduikt. Zonder moreel besef ziet een mens nooit een moreel dilemma, zegt Aristoteles (3). In het stappenplan brengen we stap voor stap de situatie in kaart:

- **Stap 1:** foto: Om het probleem in kaart te brengen, vraagt de coach aan de coachee een 'foto' te maken van de situatie. Om een 'foto' van de situatie te nemen, moeten we afstand nemen en tijd om positie te kiezen. Na de foto formuleert de coachee het moreel dilemma. Een hulpmiddel is de zin te beginnen met: 'Is het verantwoord om ...?'
- **Stap 2:** handelingsalternatieven: In deze fase vraagt de coach de coachee te onderzoeken welke mogelijkheden we hebben om het moreel dilemma op te lossen. De coachee zoekt naar dát alternatief waarin het goede zo veel mogelijk de overhand heeft op het kwade, of waarin het kwade in zo gering mogelijke mate aanwezig is. Als er twee 'kwaden' overblijven hebben we geen keuze. Er is geen twijfel dat de coachee een morele dilemma heeft. Hij zit nog in een spagaat.
- **Stap 3:** mini morele discussie: In een morele discussie gaat het over de normen die we vanuit onze levensbeschouwing of mensvisie waardevol en nastrevenswaardig vinden. Het gaat er om het normatieve in te (h)erkennen. De coach vraagt hoe de morele discussie is verlopen en verplaats die als het ware naar de sessie. De coach let er op dat normen niet als feiten worden gepresenteerd, bijvoorbeeld: 'Het is nu eenmaal zo!', of als een gevoel waarover geen discussie mogelijk is: 'Ik voel het nu eenmaal zo!' Een andere valkuil is dat er alleen maar over de procedurele kant van het moreel dilemma wordt gepraat. In deze fase krijgt de coachee steeds meer greep op het moreel dilemma en de morele knoop komt wat loser te zitten of wordt wellicht helemaal ontward.
- **Stap 4:** uitkomst mini morele discussie: Bij deze vierde en laatste stap hebben we duidelijk welke waarden en normen er zijn, wiens belangen op het spel staan en welke uiteindelijk het zwaarst wegen. We komen tot een oplossing en we dienen die te toetsen aan twee geaccepteerde criteria: gelijkheid of universaliteit en wederkerigheid. Soms is er nog geen aanvaardbare oplossing en is een compromis of procedure de enige 'oplossing'.

Besluit

Coaches kunnen met de coachee in een morele spagaat komen als ze te snel, te impulsief of te intuïtief reageren. Het stappenplan legt het accent op het innemen van een ethisch gezichtspunt en vervolgens op een mini moreel beraad binnen coaching.

Door: Dr [Hans Borst](#) (Hans Borst is lid van de Commissie Wetenschappelijk Onderzoek van de NOBCO)

Literatuur:

- [i] B. Hansum en C. Keesman (afstudeerbegeleider Hans Borst), *Ethiek binnen coaching*. Christelijke Hogeschool Ede, Ede 2005, p.36
- [ii] Het woord dilemma komt van het Latijnse dilemma wat 'tweestelling' betekent. Het Latijn heeft het weer ontleend aan het Griekse δι ('twee') en lemmata ('veronderstellingen'); zie o.a.: J.K. Anderson, *Moral dilemmas. Biblical perspectives on contemporary ethical issues*. Nashville 1998; J.C. Borst, *Botsing en Richting*. Ede 2000; T.L. Beauchamp, *Philosophical Ethics. An Introduction to Moral Philosophy*. N.Y. 1991; H. Vos, *Filosofie van de moraal. Inzicht in moraal en ethiek*. Utrecht 1995;
- [iii] Zie: *Ethica Nicomachea* Aristoteles 384-322 B.C.