



## Gelijkwaardigheid in helpende gesprekken

---

Erik de Haan Redactionele coördinatie: Stephen Steijger

---

Wanneer kunnen we spreken van gelijkwaardigheid in gewone helpende gesprekken? Als je daar heel scherp naar kijkt is er nog veel te doen in ons vak en ook in bredere zin in onze arbeidsorganisaties en zelfs onze maatschappij. Door zo precies mogelijk te beschrijven waar volgens mij de schoen wringt hoop ik bij te dragen aan de eerste stappen ter verbetering. Mijn bijdrage is dus vooral praktisch, maar ook en noodzakelijk provocatief.

# GELIJKWAARDIGHEID

Helpende gesprekken zijn gesprekken waarvoor betaald wordt omdat een van de twee deelnemers als professionele adviseur, loopbaanbegeleider, coach of mentor, wordt ingeschakeld en de verantwoordelijkheid krijgt voor een expliciet en ambitieus (leer-)contract met doelen waarop beide partijen een resultaat willen zien. Ze zijn per definitie asymmetrisch en dus ongelijk qua inzet, taak, en rol. De 'klant' mag centraal staan en de 'helper' spant zich in om de 'klant' zo goed mogelijk van dienst te zijn. Als gelijkheid heerst en de helper ook geholpen moet worden dan ontstaat er vaak frictie en de klant kan zich heel ongemakkelijk gaan voelen. Wanneer zo'n helper vragen inbrengt en zoekt naar inspiratie of oplossingen voor zichzelf, dan gaan de gesprekken in het beste geval lijken op gewone vriendschappen. Het professionele karakter verdwijnt wanneer er geen contract meer is waarin de helper levert aan de klant, of wanneer de aandacht en focus beweegt van helper naar klant en weer terug.

Er zijn natuurlijk wel uitzonderingen. Soms hebben helpers onderling hele fijne en behulpzame 'peer supervisie' besprekingen waarin ze bijvoorbeeld casuïstiek vergelijken. Andere groepen van helpers komen bij elkaar voor intervisie of intercollegiale consultatie. Ook is er zoiets als 'mutualiteit' voorgesteld in de psychoanalyse, waarin de helper heel open is over de eigen sores en vragen. Dergelijke echt volledig gelijkwaardige sessies kunnen soms nuttig en behulpzaam zijn, al zijn er ook veel professionals die ze 'keuvelend' en 'te aardig' vinden waardoor de kern voor hen niet echt geraakt wordt. Zij missen dan de gelegenheid om zelf centraal te mogen staan.

## Gelijkheid, gelijkwaardigheid, en billijkheid

Vooraleerst lijkt het mij belangrijk het onderscheid te maken tussen gelijkheid, gelijkwaardigheid en billijkheid. Gelijk zijn we geen van allen want we hebben allemaal fascinerend andere achtergronden, vragen, en doelen – dus iedereen dezelfde behandeling



geven werkt niet. Gelijkwaardig zijn we wel, we zijn allemaal mensen en verdienen a priori een respectvolle behandeling die gelijk aanvoelt maar wel per persoon kan verschillen. Dus de ene klant heeft misschien wat meer tijd nodig, de ander heeft een hogere frequentie van sessies nodig, en de derde heeft heel veel expliciet begrip nodig, of een diepere, betekenisvolle uitnodiging en verwelkoming voordat zij of hij zich echt veilig voelt. Gelijkwaardig betekent dan in helpende gesprekken dat we dezelfde poging doen en ongeveer dezelfde tijd, energie, en aandacht geven maar ons laten leiden door wat hier en nu met deze klant of hulpvrager het meest geboden lijkt. Dus we geven niet hetzelfde maar we streven naar wat het meeste helpt, we passen onze dienst zo veel mogelijk aan aan de dienstvrager. Billijkheid is een term die misschien beter de situationele aspecten van gelijkwaardigheid uitdrukt. Echter, om billijk te zijn richting de titel van dit speciale nummer zal ik het woord gelijkwaardigheid blijven gebruiken.

### **Gelijkwaardigheid voor de leider**

Leiders kunnen gezien worden als 'helpende professionals', net als begeleiders, coaches en adviseurs, afhankelijk van je definitie van leiderschap. Mijn eigen favoriete definitie is, in het kort, "Leiderschap is de functie gewijd aan de effectiviteit van een organisatie" (Campbell, 1956). Als dit onze definitie is dan gaat leiderschap er vooral om om van dit team of deze organisatie een succes te maken. Goed leiderschap van een hele organisatie kan simpelweg gemeten worden door de output van die organisatie op te meten. De helpende relatie tussen leider en team is daarbij van groot belang. Het gaat erom dat de leider bijdraagt aan het meer succesvol maken van degene die rapporteert. Hoe zit het dan eigenlijk met gelijkwaardigheid in die relatie?

Het is welbekend dat de leidinggevende relatie over het algemeen nogal slecht loopt en dat de meerderheid van leidinggevendenden het niet goed doen in de ogen van hun eigen team (dus hun eigen 'volgers' die ze juist positief moeten beïnvloeden; Hogan & Sherman, 2024). Dit is een van de redenen waarom

**Voor mij betekent echte gelijkwaardigheid (inclusief vertrouwelijkheid) tussen adviseur en klant dat de adviseur geen relevante 'informatievoorsprong' achterhoudt.**

de resultaten van de meeste leiders niet echt om over naar huis te schrijven zijn (De Haan & Kasozi, 2014). Veel leiders zouden er beter aan doen om tenminste niet in de weg te staan en hun teamleden meer vrijheid te geven.

Wat kunnen leiders doen om een grotere gelijkwaardigheid te bereiken, en om daarmee hun eigen mensen beter aan te sturen? Zoals ik beargumenteer in *De Schaduwkant van Leidinggeven* (De Haan & Kasozi, 2014) kan het belangrijkste wat leiders kunnen bijdragen worden samengevat als 'coaching' en 'opwaartse feedback'. Het succes criterium bij uitstek voor leiderschap is namelijk dat de leider het team versterkt en de 'fluïditeit' van beslissingen bewaakt, dat wil zeggen dat hij of zij ervoor zorgt dat beslissingen zoveel als mogelijk genomen worden door de grootst mogelijke groep van belanghebbenden (en dus niet door de leider alleen). Dat leidt namelijk aantoonbaar tot de beste beslissingen.

Dit alles betekent dat er nog veel werk gedaan moet worden ter verbetering van leiderschap in arbeidsorganisaties. Ten eerste moeten we erkennen dat ofschoon velen van ons in democratieën leven, onze organisaties nog altijd autocratieën zijn, dus top-down geleid worden door leiders die niet gekozen zijn door de medewerkers. En vooral als mondiale druk en crises toenemen, hebben we meer gedeelde beslissingen nodig, dus meer inspraak in leiderschap. Ten tweede hebben we ook meer openheid nodig (inclusief 'klokkenluiden'), zodat

mensen kunnen zien hoe hun opwaartse feedback verwerkt wordt. Dit is al verbeterd dankzij nieuwe technologie. Maar de 'openbaarheid van bestuur' is nog altijd niet groot genoeg in het leeuwendeel van onze organisaties. Ten derde ware het beter wanneer meer leiders gekozen werden, dus 'van onderaf' werden aangesteld in plaats van 'van bovenaf'. Ten vierde is belangrijk om voor elke leider een maximale termijn in te stellen (Semler, 2001). Maximumtermijnen en klokkenluidersregelingen kunnen een extra dam opwerpen tegen democratische erosie. Zoals we dagelijks om ons heen kunnen zien is er dus nog volop werk te doen om dergelijke echte gelijkwaardigheid te bereiken in leiderschap.

## **Gelijkwaardigheid voor de coach, loopbaanbegeleider, adviseur**

Als adviseurs en coaches gaan we er meestal gemakshalve van uit dat we er echt voor de ander zijn, dat we betrouwbaar, vertrouwelijk en oprecht zijn, en dat we dus echte gelijkwaardigheid bieden aan onze hulpvragers. Maar is dat echt wel zo? Ik signaleer dat ook hier nog veel te doen is, en baseer dat op vele supervisiegesprekken en regelmatige begeleiding van groepen coaches in diverse landen. Met grote regelmaat kom ik casuïstiek tegen waaruit het omgekeerde blijkt. Hier is een recent voorbeeld (geanonimiseerd en samengevat met de betreffende coach).

*Jan werkte als een van de weinige executive coaches die door HR werden aanbevolen aan managers binnen een grote multinationale organisatie. Voordeel hiervan was dat de coach de bedrijfscultuur en de vele uitdagingen ervan leerde begrijpen, en HRD een vertrouwde coach vond die hij aan managers kon aanbevelen.*

*Een nieuwe cliëntrelatie begint over het algemeen met twee e-mails van HRD: één om de coach en de coachee aan te moedigen een contractgesprek te beginnen, en de andere alleen aan de coach, met een paar woorden over de coachee.*

*Toen na een aantal jaren een andere Directeur HR de post overnam, werd de tweede e-mail plotseling een*

*stuk langer en bevatte meer details over de potentiële klant. Het eerste wat Jan opmerkte was zijn lichte ergernis omdat hij nu langere e-mails moest lezen. Pas later, toen hij dit inbracht bij supervisie, drong het tot hem door dat deze 'geprivilegieerde informatie' over coachees, nog voordat hij hen zelfs maar had ontmoet, een impact kon hebben op de relatie. Namelijk dat de coachingrelatie van den beginne een stuk minder gelijkwaardig was dan zou kunnen. Jan had nu allerlei informatie die hij niet echt kon delen. Dat had hij ook nooit gedaan. Pas dankzij supervisie beseftte hij dat hij een belangrijke ethische grens had overschreden op het gebied van de gegevensbescherming van coachees. Hij ging terug naar de nieuwe Head of People en verzocht om óf de briefings stop te zetten, óf om de tweede e-mail met informatie ook te cc'en aan de coachee. Het werd de eerste optie, want zo gaat het vaak in organisaties; we lijken allemaal veel makkelijker te praten achter iemands rug om...*

Voor mij betekent echte gelijkwaardigheid (inclusief vertrouwelijkheid) tussen adviseur en klant dat de adviseur geen relevante 'informatievoorsprong' achterhoudt. Dat betekent dat alle informatie die door anderen is gedeeld over de klant (tijdens de doorverwijzing, bij een interview met de baas van de klant, of als onderdeel van een 360-graden interviewproces) moet worden doorgegeven aan de klant. En omdat directe collega's het vaak zelf niet zeggen betekent dit dat de coach het moet doen, hoe moeilijk dat ook kan zijn. Dus, als ik een eerste gesprek heb met een doorverwijzer en ik hoor hoe mijn toekomstige coachee beschreven wordt, dan maak ik vooraf duidelijk dat deze informatie ook voor mijn coachee relevant kan zijn. Ik meen echt dat ik niet gelijkwaardig kan zijn, of echt betrouwbaar, als ik informatie over mijn klant niet deel met mijn klant. Coaches denken vaak dat ze ook vertrouwelijkheid moeten beloven of geven aan andere bronnen, aan collega's rondom hun coachee, maar dat is zeker niet het geval. De vertrouwelijkheid speelt alleen tussen helpende professional en hulpvrager, dus niet voor anderen daaromheen.

Gelijkwaardigheid is volgens mij ook een probleem bij gebruik van psychometrische instrumenten (De Haan & Metselaar, 2015): de coach/loopbaanbegeleider kiest doorgaans het instrument vanuit een bijzondere kennis en voorkeur. De klant kan niet gelijkwaardig (mee) kiezen. Dit is voor mij vaak een reden om psychometrische diagnostiek niet met coaching te combineren of alleen bij een duidelijk verzoek vanuit de opdrachtgever en dan liefst later in de opdracht zodat onze eigen informele 'diagnose' er niet door verstoord wordt.

### **Gelijkwaardigheid bij sociale verschillen**

Een derde belangrijke pijler van gelijkwaardigheid is het omgaan met sociale verschillen. Wat als we anderen minder makkelijk kunnen begrijpen of ontmoeten omdat ze zo verschillend zijn van ons? Dit is een heel beladen onderwerp en ik vergeef de lezer als er een cynische glimlach of een droeve gelaatsuitdrukking verschijnt op het gezicht. Want we zijn in onze samenleving als we eerlijk zijn, niet echt heel goed in gelijkwaardigheid. We vinden het normaal dat we in Europa en een paar andere landen gulzig de overgrote meerderheid aan reserves, kapitaal, grondstoffen, arbeid, enzovoort, opslokken. Daarnaast leven we met een eeuwenlange historie waarin we voor die rijkdom zelfs weigerden te betalen en er slaven op nahielden om ons op onze wenken te bedienen, simpelweg omdat we dachten dat we het buskruit hadden uitgevonden en dus gelegitimeerd waren. Dat is natuurlijk geen gelijkwaardigheid. En al is slavernij nu formeel afgestraft, de vormen van uithongering, economische slavernij, en zogenaamde 'modern slavery' zijn nauwelijks beter te noemen. Het is zelfs zo erg dat we vele andere beschavingen en natuurlijk erfgoed inclusief biodiversiteit onherstelbaar hebben uitgeroeid, zodat we in die gevallen kunnen vergeten om ooit gelijkwaardig met ze om te gaan.

Dat is een zware alinea, en het is een zware schuld. Alleen heel recent breekt het inzicht soms door dat wellicht 'black lives matter', en dat wij allen geïmpliceerd zijn in een halsmisdad tegen de gelijkwaardigheid (Rothberg, 2019), en dan vooral nog bij die

**Het vereist doorgaans grote kwetsbaarheid en eerlijk schuldbesef om echt gelijkwaardig in gesprek te komen.**

onderdrukte minderheden zelf en veel minder bij de dominante leiders met drie of meer 'vinkjes'. Echte, eerlijke implicatie betekent dat ik erken dat ik ook geïmpliceerd ben in de handelingen van mijn regering als ik daar nooit op heb gestemd – en dat ik die verantwoordelijkheid laat uitstrekken tot alle andere regeringen, tot Rusland aan toe, ook al heb ik daar alleen maar kritiek op en zou ik het zelf echt anders doen. Wat betekent het als je erkent dat je misdaden en hybris niet op het conto van één persoon kunt schuiven, maar als je daadwerkelijk accepteert dat jij daar zelf ook een rol en verantwoordelijkheid in hebt, omdat je zelf behoort tot dezelfde polis, dezelfde mensheid? Dan wordt goed functioneren als helpende professional een stuk minder voor de hand liggend of gemakkelijk.

Dit beseffende blijft het altijd nog een belangrijke vraag: hoe kunnen we toewerken naar gelijkwaardigheid bij sociale verschillen? Hoe kunnen we echt recht doen aan diversiteit en inclusie? En als de lezer bij deze vragen verveeld wordt, wil stoppen met lezen en denkt, o, wat krijgen we nu voor afgezaagd onderwerp, probeer daar dan bij stil te staan. Probeer te signaleren binnen jezelf hoe graag je *niet* over dit onderwerp nadenkt. Dat zien we namelijk keer op keer en de verveling is een directe lijn naar ons onderbewuste, waar zoveel schuld en trauma zit dat we hier maar liever niet over nadenken.

Laten we het toch proberen, al is het maar kort (tot het einde van dit artikel). Ik heb hier veel over nagedacht, in elk geval sinds mijn Master of Arts (MA) in interculturele psychoanalytische psychotherapie ruim tien jaar geleden, toen ik veel kwetsbare

patiënten zag binnen de National Health Service (NHS). Ik leerde heel langzaam over mijn eigen 'interne racisme' (Davids, 2011). Langzaam omdat ook voor mij geldt dat ik het niet *hoefde* te leren, ik ervoer geen echte druk om mij aan te passen. Wat ik leerde laat zich samenvatten in de volgende principes in mijn praktijk:

- Bij sociale verschillen probeer ik altijd zo vroeg mogelijk, al in de 'klik' meeting of eerste sessie, te exploreren hoe het is om met mij te werken? Want ik ben duidelijk anders en mis dus dingen binnen de ervaringswereld van de ander.
- Wanneer het opnieuw ter sprake komt, of al helemaal aan het begin, probeer ik ook te zeggen, dat ik de impact van discriminatie of onderdrukking waarschijnlijk niet genoeg in kan schatten. Dit geeft gelegenheid voor de ander om daar iets over te kunnen zeggen, wanneer nodig.
- Daarnaast ben ik actief op zoek naar tekenen van sociale verschillen in wat de klant inbrengt, zoals 'mannelijke collega', 'baas', 'moeilijke relatie' – ik vraag dan door naar de identiteit van de andere persoon. Overigens is deze 'bril van (on) gelijkwaardigheid' waardevol in alle coaching-gesprekken.

Het blijft zoeken maar deze explicitering is voor mij minimaal vereist. En ik kan het niet anders op tafel leggen, zo van 'we zijn allemaal mensen' of 'ik waardeer en celebreeer verschillen en diversiteit', want het is al te makkelijk voor de ander om dan te denken en

hopelijk te zeggen: 'jij hebt makkelijk praten; jouw diversiteit is heel comfortabel.' Het vereist door- gaans grote kwetsbaarheid om echt gelijkwaardig in gesprek te komen. In mijn ervaring is het voor iemand met privilege, met een witte huidskleur, heterosexueel, enzovoort, haast onmogelijk om echt te voelen hoe het is om in de huid van een ander te zitten, waarin die ander dagdagelijks herinnerd wordt aan vooroordeel en minachting. ■

## Referenties

- Campbell, D.T. (1956). *Leadership and its effects upon the group*. Ohio State University.
- Davids, M. F. (2011). *Internal racism: A psychoanalytic approach to race and difference*. Bloomsbury Publishing.
- De Haan, E., & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap: Herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing en excessen*. Van Gorcum.
- De Haan, E., & Metselaar, C. (2015). Diagnostic tools in executive coaching: More harm than good? *Coaching Today*, July, 16-17.
- Hogan, R., & Sherman, R. A. (2024). A natural history of leadership. *Dark and Destructive Leadership*, 1.
- Rothberg, M. (2019). *The implicated subject: Beyond victims and perpetrators*. Stanford University Press.
- Semler, R. (2001). *Maverick! The success story behind the world's most unusual workplace*. Random House.



Dr. Erik de Haan is directeur van het Ashridge Centre for Coaching en hoogleraar organisatieontwikkeling & coaching aan de Vrije Universiteit, Amsterdam. Hij adviseert bestuurders binnen universiteiten en multinationale ondernemingen. Hij publiceerde ruim tweehonderd artikelen en zestien boeken op basis van zijn expertise als organisatieadviseur, psychotherapeut, executive coach, en supervisor.