



# Eerste hulp bij ethische dilemma's

## Integriteit in coaching

Twee van de meest voorkomende ethische dilemma's in coaching hebben te maken met de grenzen van vertrouwelijkheid en de grenzen van het vak, zo blijkt uit onderzoek van European Mentoring & Coaching Council. In dit artikel gaan we nader in op ethische dilemma's en hoe je daar als coach mee om kunt gaan. We lichten toe hoe de ethische code daarbij een rol speelt, maar onvoldoende handvatten geeft om zo'n dilemma op te lossen. Tot slot doen wij een voorstel voor een methodische aanpak van ethische dilemma's in coaching.

**Auteurs:** Marianne Eussen & Johan Vermeule

Uit recent onderzoek van de European Mentoring & Coaching Council (EMCC) blijkt dat bijna 72% van de coaches in het afgelopen jaar met een tot vier ethische dilemma's te maken heeft gehad (EMCC Global, 2021). Hoe dat zich in de praktijk laat zien wordt duidelijk uit dit voorbeeld van Astrid, een ervaren coach.

Astrid vertelt in supervisie: "Ik coachte een directeur, die mij vroeg om ook eens mee te kijken bij een team in de organisatie. De onderlinge samenwerking liet daar volgens hem te wensen over. Het leek me interessant, ik heb daar verstand van en ik kon de omzet goed gebruiken. De eerste bijeenkomst was hij ook aanwezig om mij te introduceren en daarna ben ik met het team verdergegaan. Daarnaast bleef ik ook de directeur coachen. Ik kreeg informatie van twee kanten en dat leek me best handig. Totdat ik merkte dat ik met die vertrouwelijk verkregen informatie geen kant meer op kon. Bovendien resulteerde deze dubbele rol erin dat het vertrouwen van het team in mijn coaching afnam." Astrid vraagt zich af: "Hoe ben ik hierin terechtgekomen en hoe moet ik hiermee omgaan?"

Coaches hebben niet alleen te maken met ethische dilemma's rondom vertrouwelijkheid

(26,8%). Ook dilemma's rondom afwijkingen van de met de opdrachtgever overeengekomen coachingsdoelen (30%), het managen van de grenzen van coaching (25,9%) en het omgaan met relaties in een organisatie (24,7%) staan in de top vijf. Situaties worden als dilemma ervaren omdat de waarden van de cliënt afwijken van de waarden van de coach (EMCC, 2021).

### Definitie

De termen 'ethiek' en 'moraal' worden vaak door elkaar gebruikt; toch betekenen ze niet hetzelfde. Ethiek is de studie van de moraal. Binnen de ethiek wordt nagedacht over wat 'moreel juist is'. Onze moraal wordt bepaald door onze normen en waarden. Onze waarden zijn onze opvattingen of overtuigingen over wat wenselijk is, onze idealen of motieven. Vanuit die waarden ontstaan concrete richtlijnen voor ons handelen. Die gedragsregels noemen we onze normen. Gezamenlijk vormen de waarden en normen onze morele waarden.

Wanneer twee of meer morele waarden (zoals rechtvaardigheid of eerlijkheid) met elkaar in botsing komen spreken we over een ethisch dilemma. Dan kan de keuze niet alleen op

# Onze moraal wordt bepaald door onze normen en waarden.

logische gronden gemaakt worden. Bij Astrid maakten de waarden 'transparant zijn' en 'hulp bieden' het moeilijk om te kiezen. Voor het oplossen van een ethisch dilemma is het noodzakelijk een gedegen afweging te maken van de betrokken waarden en normen.

Om een ethisch dilemma hanteerbaar te maken zijn twee aspecten essentieel. Op de eerste plaats moet een dilemma als zodanig herkend worden en vervolgens is het van belang dat de coach over de juiste tools beschikt om er op een goede manier mee om te gaan.

## Valkuilen

Als ervaren coach heeft Astrid naar de ethische code gekeken, die beroepsorganisaties als ICF, NOBCO, EMCC en LVSC hanteren<sup>1</sup>. Deze code bevat een set van gedragsregels, waaraan coaches zich in ieder geval dienen te houden. Hiermee is een aantal ethisch wenselijke normen voor coaching bepaald. Ook over vertrouwelijkheid zijn in de meeste codes gedragsregels opgenomen. Deze codes geven geen pasklare antwoorden op veel dilemma's, omdat ze geen rekening houden met de normen en waarden van de betrokkenen. Het is onmogelijk alles af te dekken met papieren regels en zij bieden geen garantie voor een integere praktijkvoering. Ethische codes geven daarmee de coach een gevoel van schijnzekerheid (Boschma, 2016; De Haan, 2011)

Annette Bienfait beschrijft in hoofdstuk 12 van het boek *Liefde boven angst* (De Haan, 2022)

dat deze ethiek op basis van 'angst' zijn doel voorbijschiet. Daarmee bedoelt zij dat coaches proberen te voldoen aan de ethische code om problemen of klachten te voorkomen. Op basis van een analyse van situaties, voorgelegd aan de klachtencommissie van de NOBCO, pleit zij voor een ethische code waarin vertrouwen de basis is. Dan is er ruimte om open te zijn over je twijfels en dilemma's. "Zolang we open, expliciet en bescheiden blijven in onze hypothesen, tonen we ons bereid om te leren", stelt zij. Zij breekt een lans om als coaches met elkaar het gesprek aan te gaan over ethische dilemma's (ethische conversatie) en reflectie te stimuleren. Bij ervaren (seniore) coaches ziet zij een risico op zelfoverschatting (Bienfait & De Haan, 2022). Ze zijn op basis van hun kennis en jarenlange ervaring minder genegen het gesprek hierover met collega's aan te gaan om zo het grijze gebied, waar de ethische code geen pasklare antwoorden voor biedt, te verkennen.

## Belang

In zijn boek *Het juiste doen als niemand kijkt* schrijft Frank Peters (2021) over de groeiende aandacht voor ethiek en integer handelen. De maatschappij oefent druk uit op organisaties om verantwoord te handelen; enkel voldoen aan wet- en regelgeving is al lang niet meer genoeg. Alles draait om het voldoen aan de verwachtingen en waarden en normen.

Omdat het maatschappelijk belang groeit, zien we dat ook het ethisch handelen binnen de coachingsrelatie onder de loep ligt. Maar als coach kun je vastzitten in je eigen bubbel met het risico dat je zaken over het hoofd ziet. Denk aan de invloed van groepsdenken en bepaalde vormen van filtering (Ludwig, 1993). Coaches moeten daarom in staat zijn ethische dilemma's bij zichzelf en hun cliënten te herkennen en bespreekbaar te maken.

Door het niet goed hanteren van dilemma's ziet de EMCC (2021) het vertrouwen door de cliënt of de opdrachtgever afnemen (47,8%),

<sup>1</sup>In de literatuurlijst is een verwijzing naar de ethische codes van deze organisaties opgenomen

schade ontstaan aan de ontwikkeling van de cliënt (42,2%), en de reputatie en geloofwaardigheid van de coach afnemen (40,2%).

## Bewustzijn

Als professionele coach werkt Astrid volgens de regels van de ethische code. Ze voelt wel dat er iets niet goed gaat, maar is zich niet bewust van de impact ervan. Niet voor niets vraagt ze zich af hoe ze hierin terecht is gekomen en hoe ze hiermee om moet gaan.

Caroll & Shaw (2013) ontwikkelden een model waarin ze zes stadia van 'ethisch volwassen denken' onderscheiden:

1. Ethische gevoeligheid: ethische kwesties of dilemma's als zodanig herkennen.
2. Ethische besluitvorming: in staat zijn om een ethische beslissing te nemen in overeenstemming met ethische principes en morele waarden.
3. Ethische actie: in staat zijn om een besluit te kunnen uitvoeren.
4. Ethische conversatie: in staat zijn om de ethische beslissing en actie te verantwoorden en te rechtvaardigen.
5. Ethische vrede: kunnen leven met de ambigüiteit en gevolgen van een ethische beslissing.
6. Ethisch leren en ontwikkelen: leren van ethisch handelen.

Ethisch bewustzijn leer je door te reflecteren en er bijvoorbeeld met een supervisor over te praten. Bijna driekwart van de coaches gaf in het EMCC-onderzoek aan dat ze bij hun afweging van ethische dilemma's een supervisor inschakelden. Andere opties waren zelf reflecteren of het bespreken met de cliënt of een collega (EMCC, 2021).

Een goed ontwikkelde ethische gevoeligheid had Astrid kunnen helpen eerder in het proces stil te staan bij de ethische kanten van de vraag van haar opdrachtgever. Regelmatige reflectie met een supervisor zorgt dat Astrid

kan groeien in ethisch volwassen denken, waar De Haan (2011) voor pleit. Hij stelt dat "supervisie een kwaliteitsborging is, die coaches nodig hebben om hun denken over ethiek en ethische dilemma's te verbreden en te verdiepen".

## Toolkit

Coaching is natuurlijk niet de enige beroepsgroep die te maken heeft met ethische dilemma's. Accountants en zorgprofessionals hebben hiervoor al verschillende methoden ontwikkeld als een moreel kompas (KNMG; NBA). Op dit moment bestaat binnen het coachvak geen uniforme aanpak voor het omgaan met ethisch dilemma's. Gebaseerd op genoemde sectoren doen wij een voorstel voor een ethische toolkit voor coaching.

Aan de hand van de volgende zes stappen kan een coach voor zichzelf maar ook in gesprek met een supervisor op een gestructureerde manier alle ethische aspecten bij een dilemma afwegen en bespreekbaar maken.

### 1. Dilemma verkennen

Breng de situatie in kaart en verzamel zoveel mogelijk feiten. In deze fase maak je nog geen afwegingen.

Wat is er aan de hand? Betrek de verschillende perspectieven van jezelf, je cliënt, de omgeving en andere betrokkenen.

Welke actie overweeg je als coach? Geen keuze is ook een keuze.

Wat zijn de risico's voor jou, je cliënt en de organisatie?

Welke opties heb je overwogen en welke (nog) niet?

### 2. Ethische vraag formuleren

Formuleer de ethische vraag waar je aan het eind van het gesprek of denkproces een antwoord op wilt hebben. Als coach moet je de vraag met 'ja' of 'nee' kunnen beantwoorden en zo precies mogelijk stellen.

### 3. Argumenten analyseren

Wat betekent het voor jou als coach?

# Kun je als coach leven met de uitkomst en jezelf in de spiegel blijven aankijken?

Op welke van jouw waarden en normen doet deze situatie een beroep?

Welke normen en waarden van de betrokkene(n) spelen een rol?

Wat zijn de risico's van de ene of de andere uitkomst en wat is de kans daarop? Wat zeggen de ethische code en de eventuele richtlijnen van jouw beroepsorganisatie?

Welke redeneringen legitimeren het gekozen gedrag?

## 4. Argumenten afwegen

Het wegen van argumenten is misschien wel de belangrijkste fase in het stappenplan en tevens de moeilijkste. Ethiek is nooit 'de meeste stemmen gelden'. Soms kan er consensus worden bereikt, maar dat is niet altijd mogelijk. Het gaat erom de argumenten op waarde te schatten en af te wegen wat het belangrijkste is. Ook kan het helpen om ethische begrippen, zoals subsidiariteit, proportionaliteit en doeltreffendheid erbij te betrekken.

### Begrippen

**Proportionaliteit:** staat het doel in verhouding tot het ingezette middel of de inbreuk op bijvoorbeeld vertrouwelijkheid?

**Subsidiariteit:** is dit de beste manier om het doel te bereiken? Of zijn er nog andere manieren?

**Doeltreffendheid:** bereik je met de inbreuk op een belangrijke waarde in begeleiding, zoals vertrouwelijkheid of continuïteit, wat je wil bereiken?

## 5. Besluit nemen

Neem aan het eind van het gesprek of denkproces een besluit en maak afspraken over hoe je dit uitvoert. Bekijk ook hoe je de morele schade, die eventueel uit het besluit voortvloeit, zo klein mogelijk kan houden.

Denk na over de gevolgen voor bijvoorbeeld de coachingsrelatie, het coachcontract, de verantwoordelijkheden en het maken van praktische afspraken.

Formuleer een duidelijke conclusie en geef aan welke argumenten de doorslag hebben gegeven. Ga na of het mogelijk is een creatieve oplossing te formuleren die recht doet aan zoveel mogelijk argumenten (voor en tegen). Dit maakt het bespreken ervan met de betrokkenen makkelijker.

## 6. Proces evalueren

Kijk terug op hoe je de stappen hebt doorlopen. Is alles voldoende aan bod gekomen? Kun je als coach leven met de uitkomst en jezelf in de spiegel blijven aankijken? Of zoals Peters (2021) dat mooi verwoordt: "Het juiste doen als niemand kijkt."

## Tot slot

Even terug naar Astrid. Ze is zeker niet de enige die in toenemende mate tegen ethische dilemma's aanloopt. Onderzoek van de EMCC bevestigt dat.

Ethische gedragscodes op zich bieden onvoldoende oplossing. Ze geven vooral een kader met gewenste normen en er wordt weinig gezegd over het maken van noodzakelijke afwegingen. Supervisie is bij uitstek geschikt om de coach te helpen dieper over de problematiek na te denken en zo te groeien in ethische rijpheid.

Met de voorgestelde ethische toolkit krijgen coaches een professioneel instrument in handen waarmee ze in staat zijn op een gestructureerde manier alle relevante ethische aspecten, al dan niet samen met een supervisor, af te wegen en te bespreken. Op deze

manier had Astrid haar dilemma eerder kunnen onderzoeken, een keuze kunnen maken en dit met de klant kunnen bespreken. ■

**Drs. Marianne Eussen** is EIA gecertificeerd master executive (team)coach en supervisor bij PALET coaching | advies | interimmanagement. Ze begeleidt professionals en non-profitorganisaties om hun ambities te realiseren. Ze is met name gericht op het samenspel tussen de manager en het team. [www.paletonline.nl](http://www.paletonline.nl)

**Johan Vermeule MSc**, MA is EIA gecertificeerd senior executive coach en supervisor bij InPersona Coaching. Johan richt zich op het ondersteunen van de professionele ontwikkeling van managers, business professionals en coaches. [www.inpersonacoaching.com](http://www.inpersonacoaching.com)

## Referenties

- Boschma, E., & Kaptein, M. (2016). *Leiderschap in Ethiek: Inspiratie voor baanbrekende ethiek voor bedrijven*. Den Haag: VNO-NCW.
- Carroll, M., & Shaw, E. (2013). *Ethical maturity in the helping professions: Making difficult life and work decisions*. London & Philadelphia: Jessica Kingsley.
- EMCC Global (2021). *Ethical dilemmas in coaching today*. Brussels: EMCC Global.
- EMCC Global (2022, September). *EMCC Global Code of Ethics for coaches, mentors and supervisors*. Brussels: EMCC Global.
- Haan, E. de (2022). *Liefde boven angst: Coaching als geschenk*. Haarlem: Mediawerf.
- Haan, E. de (2011). *Supervisie in actie: Handboek supervisie voor coaches en adviseurs*. Assen: Van Gorcum.
- International Coaching Federation (2020). *ICF Code of Ethics* (rev. 06.25.21). Lexington, KY: ICF. <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics>
- Nederlandse Orde voor Beroepscoaches (2021). *Internationale Ethische Code: Voor coaches, mentoren en supervisors*. Nijkerk: NOBCO. <https://www.nobco.nl/internationale-ethische-code>
- Koninklijke Nederlandse Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst (z.d.). *Ethische toolkit: Online naslagwerk over medische ethiek*. Utrecht: KNMG. <https://www.knmg.nl/advies-richtlijnen/ethische-toolkit/zelf-aan-de-slag>
- Ludwig, D.C., & Longenecker C.O. (1993). The Bathsheba syndrome: The ethical failure of successful leaders. *Journal of business ethics*, 12(4), 265-273.
- Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching (2016, februari). *Gedragscode voor LVSC-leden*. Nijmegen: LVSC. <https://www.lvsc.eu/files/Gedragscode%20LVSC%20def.%202016.pdf>
- Accountants in business (z.d.). *Moreel intervisie model*. Amsterdam: NBA. <https://www.nba.nl/accountants-in-business/moreel-intervisie-model>
- Peters, F. (2021). *Het juiste doen als niemand kijkt: Lessen uit de ethiek en filosofie voor integer leiderschap*. Amsterdam: Boom