

# Het generatieproces van organisatiecoaching

De black box geopend

**Thijs Homan**

## *Samenvatting*

Is organisatiecoaching een hype of een duurzaam fenomeen? Of iets er tussenin? Deze vragen staan in dit artikel centraal. Om een antwoord op deze vragen te vinden is – in samenspraak met een aantal mensen die vanaf het begin bij de ontwikkeling van organisatiecoaching betrokken waren – een genealogie (stamboom) van organisatiecoaching opgesteld. Hierbij is gebruikgemaakt van het theoretische perspectief van de actornetwerktheorie. Op basis hiervan kunnen uitspraken worden gedaan over de status van organisatiecoaching. Het artikel opent met een globale schets van het ontwikkelingstraject van organisatiecoaching. Daarna volgt een literatuursynthese van de actornetwerktheorie. Vervolgens wordt het ontwikkelingstraject van organisatiecoaching nader geanalyseerd, wat uiteindelijk resulteert in enkele conclusies, observaties en aanbevelingen.

## **Inleiding**

Voor het beschrijven van de ontstaansgeschiedenis van organisatiecoaching is een aantal mensen benaderd die hier vanaf het begin bij betrokken waren: Jos van Jaarsveld, Liesbeth Halbertsma, Marijke Sybesma, Fer van den Boomen en Jaap Schaveling. Zij hebben overzichten gemaakt van de belangrijkste gebeurtenissen (tijdlijnen). Deze overzichten vormen de onderzoeksdata voor dit onderzoek. Karl Weick (2005, p. 409) heeft ooit geschreven dat ‘organizations are talked into existence’. Parafrazerend hierop lijkt iets dergelijks ook op te gaan voor organisatiecoaching: ‘it is talked into existence’. De opgetekende gebeurtenissen in de data betreffen namelijk vooral gesprekken, ontmoetingen, vergaderingen en lezingen.

Het organisatiecoachingsverhaal begint in 2006. In informele gesprekken ontwikkelt zich de gedachte dat de organisatiecontext bij individuele en teamcoaching meer aandacht zou moeten krijgen. In juni 2007 resulteren deze conversaties in een bijeen-

komt bij de Nyenrode Business Universiteit. Daar wordt gesproken over ontwikkelingen in het coachingsvak. De gedachte ontstaat om hierover een boek over te schrijven; dit boek – *Organisatiecoaching in de praktijk* – verschijnt uiteindelijk in 2011. Parallel hieraan ontwikkelt zich het initiatief voor een Masterprogramma Organisatiecoaching bij de Haagse Hogeschool. Ergens in de gesprekken over dit masterprogramma duikt de term ‘organisatiecoaching’ voor het eerst op.

Om deze twee initiatieven (boek en masterprogramma) verder vorm te geven, vinden er allerlei bijeenkomsten en gesprekken plaats. Op hun beurt resulteren die in een symposium waar het boek wordt gepresenteerd en in voorlichtingssessies over de nieuwe opleiding. In die periode begint organisatiecoaching tevens breder aan te slaan. Diverse organisaties bieden opleidingen aan en tal van adviseurs en coaches noemen zich organisatiecoach. Ook worden er artikelen over organisatiecoaching gepubliceerd en worden er lezingen over gehouden.

Tegelijkertijd klinken er ook kritische geluiden: waar staat organisatiecoaching nu eigenlijk voor? Recentelijk is de opleiding van de Haagse Hogeschool NVAO-geheraccrediteerd en zijn beroepsorganisaties in 2016 van plan om een register voor organisatiecoaches op te zetten.

Tot zover de ontwikkelingen in vogelvlucht. Op zich informatief, maar de vraag wat de status van organisatiecoaching is, is op basis hiervan nog niet goed te beantwoorden. Om hier een antwoord op te vinden, heb ik de actornetwerktheorie gebruikt. Wat houdt deze theorie in en hoe ziet een ‘actornetwerkonderzoek’ er uit?

## Literatuursynthese van de actornetwerktheorie

Het klassieke denken over wetenschap is dat modellen en theorieën waar zijn, omdat ze door empirisch onderzoek bewezen kunnen worden. Een radicaal andere visie op waarheid is geformuleerd in de zogeheten actornetwerktheorie van Latour (ANT; 1984, 1988, 1991, 1996, 2004, 2007), Callon (1986), Hassard (1999, 2005; samen met Law) en Law (1992, 1994). De kern van deze benaderingswijze komt neer op ‘might gives right’, ofwel: ‘Theories do not become accepted because they are true, but are true because they are accepted’ (Whittle & Spicer, 2008, p. 619). Theorieën, concepten en innovaties ‘zijn’ dus pas iets, als er sprake is van een omvangrijk en stabiel netwerk van mensen, materialen, publicaties, onderzoeksresultaten en conferenties waarin die visie steeds wordt gereproduceerd: ‘Things are true when things hold, when controversies are closed and people no longer question them’ (vrij naar Amsterdamska, 1990, p. 497).

De ANT bestudeert de mechanismen waardoor modellen en theorieën zich ontwikkelen tot ‘waarheden’. Het onderzoeksobject is het generatieve pad (Latour, 1996), waarbij waarheid beschouwd wordt als een product; een effect van een zich ontwikkelend actornetwerk. Ontwikkelt zich een stabiel en omvangrijk netwerk, dan staat een visie op de kaart. Een belangrijk verschil met het sociaal-constructionistische denken is dat actornetwerken heterogene netwerken zijn. Dit wil zeggen dat ze zowel bestaan uit

menselijke, als uit niet-menselijke entiteiten. Voor beide wordt eenzelfde term gehanteerd: actanten. Wanneer iets – en dat kan dus zowel een mens zijn, als bijvoorbeeld een laboratorium waar theorieën worden bewezen, papers voor congressen, lesboeken – van invloed is op het actornetwerk, dan is het een actant. Daarbij is de betekenis (de identiteit) van een actant niet gelieerd aan intrinsieke kenmerken van die actant, maar aan de functie die een actant heeft voor en in het netwerk. Het uitgangspunt van de ANT is dat collectieve betekenisgevingen te fragiel en efemer zijn, als ze alleen van mensen zouden afhangen. Juist niet-menselijke, materiële zaken zorgen voor duurzaamheid en stevigheid van actornetwerken.

Terug naar organisatiecoaching. Organiseatiecoaching is eveneens te beschouwen als een bepaald concept dat zich ontwikkelt in en door een netwerk van menselijke en niet-menselijke actanten. Juist dit maakt dat de ontstaansgeschiedenis ervan te bestuderen is met de ANT.

## Actornetwerkliteratuur: verdere achtergronden

De eerste actornetwerkstudies richtten zich op natuurwetenschappen (o.a. Latour, 1987; Callon, 1986). Later is de ANT toegepast in een brede waaier van wetenschapsgebieden. In de organisatiekunde zijn diverse ANT-gerelateerde studies bekend (zie o.a. Hassard, Law & Lee, 1999), waarbij deze laatste auteurs betogen dat de ANT-benadering mogelijk veel geschikter is voor het bestuderen van de complexe, grenzeloze en dynamische realiteit van organisaties, dan klassieke invalshoeken waarbij het gaat om lineair-causale relaties tussen beperkte sets met variabelen.

In de managementwetenschappen wordt de ANT gebruikt bij het bestuderen van complexe IT-trajecten (Doorewaard & Bijsterveld, 2001; Gunawong & Gao, 2010; Tatnall & Gilding, 1999). Vanaf het begin is er ook scherpe kritiek op de ANT geuit. Soms gaat deze zo ver dat Latour e.a. voor gek werden verklaard (Amsterdamska, 1990; Slezak, 1994). Ondanks deze kritiek wordt de ANT-benadering op brede schaal toegepast. De ANT vormt een interessante aanvulling op het denken over organisatieverandering en -ontwikkeling (Lee & Hassard, 1999). Zeker voor het perspectief waarbij organisatieontwikkeling wordt benaderd als een 'collective movement' (Homan, 2013) en voor de theorievorming over organisatiecoaching zelf, voorziet de ANT in een begrippennetwerk waarmee dergelijke sociale bewegingen geduid en beschreven kunnen worden.

## Uitgangspunten van de ANT

Volgens de ANT is er sprake van een grote betekenisloze 'buzzing blooming confusion', totdat we er namen, woorden en begrippen aan geven. Woorden en taal geven hierbij geen betekenis aan een werkelijkheid (die al bestaat), maar ze 'construeren' die werkelijkheid; ze roepen versies van die werkelijkheid in leven. Het sociale element van de

ANT houdt in dat de nieuwe concepten en visies beginnen bij interacties (Law, 1992). Sommige van die interacties lukt het om zichzelf te reproduceren en te stabiliseren in min of meer stabiele netwerken en interactiepatronen. Bij dergelijke netwerken staat dan een bepaald thema, concept of theorie centraal: het quasi-object (Latour, 1991, p. 55). Quasi, omdat het in de interacties steeds van vorm verandert.

In de sociale wereld is er sprake van een diversiteit aan parallelle actornetwerken die elk op een eigen manier aspecten van de blooming confusion naar voren halen en daar taal aan geven. Er is daarom niet sprake van een enkel domein waar het Licht van De Waarheid brandt, maar juist van kleine vonkjes waarheid die overal in de wereld-geschiedenis (tijdelijk) oplichten (Serres in Ten Bos, 2011, p. 419). Waarheid ontstaat op actornetwerkniveau en wint kracht in de concurrentie tussen verschillende actornetwerken met eigen waarheidsclaims.

Terug nu weer naar organisatiecoaching: ook in het domein van organisatieverandering en -ontwikkeling is er sprake van een veelheid aan waarheidsclaims. Hierbij is onderscheid te maken

tussen enerzijds verhalen die gaan over de vraag wat organisatieverandering en -ontwikkeling is, en anderzijds verhalen van (voor en over) diege-

nen die verandering proberen te veroorzaken (zoals in- en externe adviseurs, coaches, trainers, facilitators en managers). Bij organisatiecoaching wordt deze laatste categorie teruggebracht tot twee subklassen: organisatieadviseurs en mensen die zich bezighouden met leren (trainers, facilitators, coaches). Zo worden dus twee relatief specifieke aspecten van de totale blooming confusion naar voren gehaald; andere aspecten ervan verschuiven naar de achtergrond.

Het quasi-object van organisatiecoaching is de verweving van advies en coaching, waarbij deze twee losstaande werelden aan elkaar worden gerelateerd. Wat zich in die 'tussenwereld' bevindt is – zo is het uitgangspunt – een categorie sui generis; iets wat dus een eigenstandig bestaansrecht heeft. Deze verbinding tussen advies en coaching is een vernieuwing die vervolgens meer body moet krijgen en op de kaart gezet moet worden. De ANT gaat er daarbij van uit dat organisatiecoaching pas iets is ('een nieuwe waarheidsvonk') als er sprake is van een omvangrijk (in vergelijking met andere actornetwerken) en stabiel actornetwerk. Anders gezegd: de waarheid en relevantie van organisatiecoaching is niet puur het resultaat van effectiviteitsonderzoek, maar het effect van een omvangrijk en stabiel actornetwerk.

## Is organisatiecoaching een hype of een duurzaam fenomeen? Of iets er tussenin?

### **Kernconcepten uit de actornetwerktheorie**

Om te onderzoeken of organisatiecoaching al 'iets' is, biedt de ANT concepten met behulp waarvan de ontwikkeling van actornetwerken kan worden bestudeerd.

- *Actornetwerk*. Een actornetwerk is een heterogeen netwerk van zowel menselijke als niet-menselijke actanten die een geheel van associaties vormen (Whittle & Spicer, 2008). Daarbij is sprake van een gelijkgerichtheid van van origine verschillende belangen. Er ontstaat een geheel met een eigen taal, een gedeeld belang en gedeelde ideeën.
- *Translation*. Met 'translation' wordt bedoeld dat mensen die door het netwerk worden 'ingevangen', ervan overtuigd raken dat hun eigenbelang het beste gediend is, als zij zich aansluiten bij dat netwerk. Niet-menselijke entiteiten worden 'ingevangen' door bijvoorbeeld aan te tonen dat een bepaald verschijnsel of een bepaalde wetmatigheid het 'bewijs' is van de relevantie van het quasi-object. Men conformeert zich dan (of wordt geconformeerd) aan het quasi-object en de netwerkbelangen. Door translatieprocessen ontstaan convergenties en homologieën tussen aanvankelijk verschillende eenheden (Cressman, 2009). Wanneer de translatie succesvol is, limiteert het netwerk de interactiemogelijkheden en manoeuvreerruimte van actanten (Callon, 1986).
- *Actant*. Actanten zijn zowel menselijke als niet-menselijke elementen die met elkaar vervlochten raken in een actornetwerk. Actanten worden niet opgevat als entiteiten met vaststaande intrinsieke kenmerken. Juist wanneer actanten 'translated' zijn in het netwerk ontstaat hun identiteit. Wie of wat iets is, is geen input voor het netwerk, maar een effect ervan (Law, 1992).
- *Agency*. 'Agency' is het vermogen om zelfstandig te handelen en eigen vrije keuzen te maken. De term agency is in de ANT niet gelokaliseerd bij individuele actanten, maar bij het netwerk als geheel. Als een grote coherente groep actanten iets vindt (of representeert), ontstaat agency.
- *Stabiliteit en verandering*. Kenmerkend voor actornetwerken is hun broosheid en elasticiteit. Ze vallen gemakkelijk uiteen (bijvoorbeeld door 'betrayal', als netwerkleden zich aansluiten bij andere netwerken). Het netwerkarakter leidt ertoe dat elke nieuwe netwerkrelatie kan leiden tot een identiteitsverandering van actanten. Bovendien moeten steeds andere verhalen worden verteld, om nieuwe toetreders over de streep te trekken. Dit maakt dat het quasi-objectzelf voortdurend aan verandering onderhevig is. Tijdens de ontwikkeling van een actornetwerk ontwikkelt zich bovendien een verklaring over zichzelf: waar het netwerk voor staat, wat voor netwerk het is. Ook deze zelfverklaring ontwikkelt mee met de netwerkevolutie (Latour, 1996).

### **Bij het translatieproces zijn verschillende 'fasen' te onderscheiden.**

- *Problematisation*. 'Problematisation' houdt in dat er een bepaald probleem wordt gesignaleerd, waarbij wordt aangegeven dat dat probleem belangrijk is voor anderen, en duidelijk wordt gemaakt dat er voor dat probleem een nieuwe oplossing is (Atkinson, z.j.). Daarbij probeert de initiële actor (*primum movens*) anderen ervan te overtuigen dat datgene wat hij wil in hun directe belang is (Callon, 1986). Tegelijkertijd definieert de

initiële actor zo ook identiteiten van actanten die met hem in zee gaan (bijvoorbeeld als financier of aanhanger). Daarbij claimt hij dat hij de enige is die de juiste oplossing heeft ('Om jullie probleem op te lossen, moet je bij mij zijn'). In ANT-termen heet dit dat hij een 'obligatory passage point' wil worden.

- *Intéressement*. De term 'intéressement' gaat niet over het anderen interesseren voor jouw boodschap, maar om 'inter-esse': ergens tussen gaan staan (Callon, 1986), ervoor zorgen dat bestaande relaties van potentiële toetreders met hun 'oude' actornetwerken worden verbroken. En deze actanten vervolgens overhalen om een relatie met jouw actornetwerk aan te gaan. Zo kunnen teksten en lezingen (met indrukwekkende bewijzen en grafieken) fungeren als 'vallen' of 'fuiken' om potentiële actanten te verleiden. Als intéressement succesvol is, ontwikkelt zich een groter netwerk van actanten waar de overtuiging leeft dat het netwerk voor hen een obligatory passage point is. Andere geluiden worden steeds verder uitgesloten en het netwerk raakt gefocust op het eigen verhaal (Atkinson, z.j.). Slaagt intéressement, dan bewijst en bekrachtigt dat de validiteit van de problematisering.
- *Enrolment*. 'Enrolment' gaat om het verstevigen en stabiel maken van het netwerk, bijvoorbeeld door met onderzoek aan te tonen dat de probleemaanpak effectief is, het verkrijgen van hulpmiddelen (tijd, geld, mensen) of het maken van werkafspraken (bijvoorbeeld over bijeenkomsten, publicaties).
- *Mobilisation*. De term 'mobilisation' heeft twee betekenissen. Ten eerste het 'mobiel maken' van potentiële nieuwe actanten, door hen los te weken uit hun oude actornetwerken en hen te verbinden aan het nieuwe actornetwerk. De tweede betekenis betreft een abstractieslag, waardoor je gemakkelijker met de verhalen en belangen van actanten kunt werken. Je hebt ze dan 'mobiel gemaakt'. Voorbeelden bij organisatiecoaching zijn het boek en de artikelen. De complexe dynamische realiteit van organisatiecoaching wordt daarin teruggebracht tot compacte verhalen en overzichten. Ook dit M&O-themanummer is een mobilisation van het quasi-object organisatiecoaching.

Wat de niet-humane actanten betreft, spreekt de ANT over 'inscription' (Atkinson, z.j.). Dit houdt in dat de zich ontwikkelende 'Weltanschauung' wordt weggeschreven (of ingegraveerd) in objecten, zodat die objecten 'work at a distance'. Denk bij organisatiecoaching in dit verband aan artikelen, websites, competentielijsten en curricula. Die niet-humane actanten zenden zo het verhaal van het actornetwerk uit, zonder dat daar menselijke acties voor nodig zijn.

Wanneer een actornetwerk succesvol is, ontstaat er een 'black box' (Latour, 1987; Cressman, 2009; Whittle & Spicer, 2008). Er is dan sprake van een gestabiliseerde verzameling translaties, waarbij controversen en meningsverschillen zijn verdwenen en het quasi-object en de opvattingen over het netwerkzelf niet meer ter discussie staan. Voor black boxes geldt vrijwel nooit eens goed, altijd goed. Telkens zullen er zich andere actornetwerken ontwikkelen die pogingen ondernemen tot 'counter enrolments' (Whittle & Spicer, 2008).

## Onderzoek naar actornetwerken: ‘opening up the black box’

De ANT levert concepten en een methodologie (Alcadipani & Hassard, 2010), met behulp waarvan black boxes geopend kunnen worden (Cressman, 2009). Hierbij wordt geanalyseerd hoe een actornetwerk, en hand in hand daarmee een bepaald concept, zich ontwikkelt en stabiel wordt. Veel actornetwerkonderzoek betreft casestudy's (Cressman, 2010; Nimmo, 2011) waarbij het adagium ‘follow the actors’ is. Ofwel: probeer het proces van actornetwerkontwikkeling door hún ogen te begrijpen, waarbij je begint met de *primum movens* en dan het netwerk in haar ontwikkeling volgt. Het translatiemodel wordt hierbij gebruikt als een verzameling ‘sensitizing concepts’ (Whittle & Spicer, 2008). Centrale methodologische uitgangspunten zijn het zo open mogelijk volgen van actanten, waarbij geen a-priori-onderscheid gemaakt wordt tussen menselijke en niet-menselijke actoren. Ook probeert de onderzoeker zelf geen verklaring over het netwerk te ontwikkelen, die als het ware bovenop de zelfverklaringen van het netwerk komt (Latour, 1996).

Organisatiecoaching is hier onderzocht, uitgaande van de voorgaande uitgangspunten. Met behulp van ‘snowball sampling’ zijn de belangrijkste spelers geïdentificeerd. Deze zijn benaderd met het verzoek om een tijdslijn te maken over datgene wat er in de context van organisatiecoaching gebeurd is. Ook is gevraagd naar non-humane actanten (zoals publicaties, flyers, uitnodigingen en verslagen). Bij de data-analyse is uitgegaan van het focus van betrokkenen.

## Resultaten

In grote lijnen zijn er naar mijn idee vier verschillende periodes in het generatieve pad van organisatiecoaching te onderscheiden. De eerste periode duid ik aan als de *primum-movensperiode*, de tweede als de boek-en-opleidingsperiode en de derde als de diversificatieperiode. De meest recente periode noem ik de mobilisation-periode.

### *Primum-movensperiode (2006-2007)*

In 2006 ontstaat in diverse informele conversaties de gedachte dat er bij individuele en teamcoachingstrajecten veel meer rekening gehouden moet worden met de organisatiecontext. Uit deze gesprekken ontspruiten twee ‘lijnen’ met activiteiten. Ten eerste ontwikkelt zich het streven om bij de post-hbo-opleiding individuele en teamcoaching van de Haagse Hogeschool een ‘masterkop’ te ontwerpen, waar die organisatiecontext zwaarder aangezet moet worden.

Daarnaast ontwikkelt zich de gedachte om met een aantal mensen in gesprek te gaan over het coachingsvak. Dit om het vak verder te professionaliseren, want: ‘Zowat iedereen noemt zich tegenwoordig coach’. Dit gesprek vindt op 19 juni 2007 plaats bij Nyenrode. Er wordt geconstateerd dat er een trend gaande is waarbij individuele en teamcoaches ‘hogerop’ willen en zich willen bemoeien met verandertrajecten en de bre-

dere organisatiecontext. Andersom krijgen organisatieadviseurs behoefte om begeleidend en coachend te gaan werken.

Uiteindelijk mondt dit Nyenrode-gesprek uit in het plan om hierover een boek te schrijven. Ongeveer een half jaar na de bijeenkomst bij Nyenrode introduceert Marijke Lingsma bij de gesprekken over de post-hbo-opleiding de term organisatiecoaching.

### *Boek-en-opleidingsperiode (2007-2011)*

Uiteindelijk duurt het vier jaar voordat het boek *Organisatiecoaching in de praktijk* verschijnt. Een eerste beeldbepalende gebeurtenis op weg hier naartoe vindt plaats op 12 september 2008, als de samenstellers van het boek een miniconferentie organiseren met potentiële auteurs. Deze is bedoeld om 'iets in beweging te brengen' en meer zicht te krijgen op wat organisatiecoaching is. Wat is de 'boodschap' van organisatiecoaching en wat zijn do's and dont's ervan?

Een tweede beeldbepalende gebeurtenis is vervolgens de boekpresentatie. De uitgever van het boek organiseert in dat verband op 11 februari 2011 een symposium in Eindhoven, waaraan meer dan tweehonderd mensen deelnemen. Twee andere bijeenkomsten vinden plaats bij De Baak (zie Schats, 2011). Deze sessies hebben – net zoals het symposium in Eindhoven – het karakter van: er is nu iets, laten we dat verdiepen en verankeren.

In die periode verschijnen ook diverse publicaties over organisatiecoaching en worden verslagen van bijeenkomsten in vaktijdschriften gepubliceerd. Kenmerkend voor deze activiteiten is dat ze gericht zijn op het op de kaart zetten van organisatiecoaching; het zijn etalagegebeurtenissen, om te laten zien wat organisatiecoaching inhoudt. Enkele jaren later vindt er een dergelijke etalagebijeenkomst plaats bij de Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO): een studiebijeenkomst over organisatiecoaching (met 120 deelnemers).

Parallel aan het ontstaan van het boek wordt bij de Haagse Hogeschool de Master Organisatiecoaching (MOC) doorontwikkeld. Deze opleiding is in 2007 begonnen en draait nog steeds. Hier is het motief om organisatiecoaching verder te professionaliseren, door praktijkgericht onderzoek te koppelen aan professionalisering van de organisatiecoach.

### *Diversificeerperiode*

Vanaf 2008 waaiert het actornetwerk rondom organisatiecoaching verder uit. Diverse gebeurtenissen die hiervoor zijn aangeduid, leiden tot grotere of kleinere vervolginiciatieven en activiteiten. Nadat het boek op de markt is gekomen, gaan tien auteurs met elkaar in gesprek over het verzorgen van een opleiding organisatiecoaching. Een aantal maanden na het lanceren van het boek en de gesprekken over de opleiding 'explodeert' internet. Allerlei mensen, zzp'ers en bureaus dopen zich om tot organisatiecoach. Ook ontwikkelen zich diverse andere opleidingstrajecten voor aspirant-organisatiecoaches.

De NOBCO-bijeenkomst levert een begin van een netwerk op (wat uiteindelijk overigens doodbloedt). De MOC-opleiding organiseert vanaf 2013 netwerkmeetings met



een 'harde kern' aan deelnemers. Parallel aan deze netwerkeffecten worden artikelen gepubliceerd over organisatiecoaching.

Dwars hier doorheen weerklinkt een kritischer geluid van Liesbeth Halbertsma. Zij heeft gesprekken gevoerd met potentiële opdrachtgevers. Op basis hiervan concludeert ze dat de term organisatiecoaching niet goed aansluit bij wat opdrachtgevers zoeken. Zij wil daarom andere termen gebruiken, zoals businesscoaching en bedrijfscoaching. Ook signaleert ze dat er mogelijk eerder sprake is van een bredere ontwikkeling die niet zozeer vastzit aan de term organisatiecoaching zelf, maar te maken heeft met een groeiende onderstroom van mensen en disciplines die bezig zijn met veranderen en ontwikkelen op de werkplek.

### *Mobilisation-periode*

Bij de netwerkmeetings van de Haagse Hogeschool worden pogingen ondernomen om het quasi-object organisatiecoaching te vervatten in figuren (bijvoorbeeld het 'blauwe ballenmodel'). Ook bij de andere opleidingstrajecten en bureaus ontstaan schema's en figuren over organisatiecoaching. Verder wordt de MOC van de Haagse Hogeschool in 2014 door de NVAO geheraccrediteerd (de eerste accreditatie was in 2007), met als gevolg dat de opleiding internationaler en 'wetenschappelijker' is geworden.

In 2016 overwegen LVSC, NOBCO en St!R formele registers voor organisatiecoaches in te stellen. Eind 2014 neemt een groep docenten van de MOC het initiatief om 'het vak' organisatiecoaching verder uit te bouwen; dit *M&O*-themanummer is hiervan het resultaat.

## **Nadere analyse**

In de ontwikkelingen zijn de vier 'fasen' van translatie volgens mij goed te herkennen. Veel gebeurtenissen en teksten zijn bijvoorbeeld aan te merken als voorbeelden van problemisation. Daarbij is het centrale verhaal dat grote complexe verandertrajecten mislukken doordat de gebruikelijke manier van verandermanagement tal van valkuilen kent. Organizatiecoaching, zo wordt geclaimd, kent deze valkuilen niet en is daarmee duurzamer en effectiever.

Voorts wordt gewezen op tekortkomingen van organisatieadvieswerk (te veel gericht op belangen van de opdrachtgever), van trainingen en opleidingen (transferprobleem) en van individuele en teamcoaching (te weinig invloed op de context). Organizatiecoaching, zo wordt aangegeven, zet de stap naar het benaderen van het gehele systeem, waarbij organisatiecoaching zich richt op een tussenwereld die niet door de geijkte benaderingen wordt afgedekt. Organizatiecoaching wordt neergezet als omvattender (holistischer), omdat het niet gaat om een verzameling losse interventies maar om een geïntegreerd geheel. Door organisatiecoaching zo te positioneren, probeert het een obligatory passage point te worden voor complexe verwandervraagstukken in dynamische organisaties, waarbij het gaat om duurzame verandering.

Ook voorbeelden van intèressement zijn herkenbaar. Het duidelijkst komt dit naar voren in de positionering van organisatiecoaching tussen enerzijds organisaties met complexe veranderingen, en anderzijds coaches en adviseurs. De ‘gebruikelijke’ organisatieadviseurs richten zich op het management en op het invoeren van veranderingen. Organisatiecoaches richten zich op de rol van de opdrachtgever bij veranderingen; het eigenaarschap van de verandering bij de lijn en de betrokken medewerkers. Ze treden op als begeleider in plaats van expert. Zijn de gebruikelijke coaches bezig op individueel en teamniveau; organisatiecoaches richten zich juist op het hogere niveau van de organisatiecontext. Trainers en opleiders houden zich bezig met ‘off the job’-opleidingen, waarbij de transfer naar de eigen werkplek vaak problematisch is. Organisatiecoaches richten zich juist op leren op de werkplek en op het toepassen van het geleerde in het complexe krachtenveld van de organisatie.

Door organisatiecoaches zo te omschrijven, worden ze geplaatst tussen de gebruikelijke adviseurs, coaches, trainers en opleiders en (potentiële) klantorganisaties. Daarbij is de organisatiecoach een nieuwe figuur; een nieuwe identiteit die het werk van deze drie beroepsgroepen ‘holistisch’ in zichzelf verenigt.

Ook van enrolment zijn er voorbeelden. Enrolment gaat over het verstevigen en stabiliseren van het actornetwerk. In feite – zo zou je kunnen zeggen – zijn al de bijeenkomsten en follow-ups op te vatten als enrolment-activiteiten. In de data gaat het om het ontwikkelen en afbakenen van organisatiecoaching, om het definiëren van het speelveld en om het verstevigen van de banden van mensen die met organisatiecoaching bezig zijn. Ook een doel van *Organisatiecoaching in de praktijk* is om overeenkomsten te signaleren en verbindende principes aan te geven. Voorts zijn de accreditaties en het opzetten van een register te begrijpen als enrolment-activiteiten.

Als laatste enkele voorbeelden van mobilisation. Denk hierbij aan de curricula van de verschillende opleidingen, powerpointpresentaties, websites van organisatiecoaches en opleiders, de figuren met overzichten van organisatiecoaching en de registercompetentielijsten van organisatiecoaches. Al deze actanten kunnen worden beschouwd als pogingen om het fenomeen organisatiecoaching mobiel en transportabel te maken.

## Organisatiecoaching: hype, duurzaam fenomeen of iets er tussenin?

‘Might gives right’: het quasi-object organisatiecoaching wordt een black box, als velen het als waar en logisch aannemen. Hoe hangt de vlag er wat dit betreft bij? Om deze vraag te beantwoorden neem ik het actornetwerk nader onder de loep. Welke verklaringen hebben zich binnen het netwerk over het netwerk zelf en zijn translaties ontwikkeld? In de data zijn diverse (beoogde) identiteiten en netwerktranslaties te vinden (bron: teksten in de tijdlijnen, publicaties over organisatiecoaching, e-mailwisselingen van de auteur met belangrijke personen in het netwerk). Tabel 1 biedt een overzicht.

Tabel 1. **Wijzen waarop het organisatiecoachings-actornetwerk zichzelf omschrijft, in relatie tot andere actanten.**

Relatie (translatie) met	Beoogde identiteitspositie in actornetwerk
Andere verandertrajecten bij klantorganisaties (zoals Lean, SixSigma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De organisatiecoach kan zich prima verbinden met andere verandertrajecten die bij een organisatie gaande zijn.</li> <li>• De organisatiecoach richt zich op datgene wat er werkelijk leeft in de organisatie.</li> </ul>
Relatie met 'gebruikelijke' practitioners	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatiecoaching heeft veel te bieden voor de gebruikelijke practitioners.</li> <li>• Voor opleiders: het transferprobleem oplossen.</li> <li>• Voor coaches en organisatieadviseurs: de mogelijkheid om meer allround te werken, een bredere toegevoegde waarde voor de klant te leveren en impact te hebben over de grenzen van de professie heen.</li> <li>• Voor coaches: een beter verdienmodel.</li> </ul>
Relatie met literatuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De relatie van organisatiecoaching met de literatuur kent twee dimensies.</li> <li>• De eerste betreft de relatie waarbij de literatuur getransleerd wordt als inspiratiebron (o.a. Boonstra, De Caluwé, Ratering &amp; Hafkamp, Schaveling, Bryan &amp; Goodman).</li> <li>• De tweede translatiedimensie betreft literatuur als bekrachtiger van het gelijk van organisatiecoaching. Zo wordt aangevoerd dat organisatiecoaching aansluit op, in lijn is met en voortbouwt op de literatuur over 'organizational development', informeel leren, Arets en Heijman (<i>Kostbaar misverstand</i>) en het 70/20/10-framework van Jennings.</li> </ul>
Relatie met potentiële opdrachtgevers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatiecoaching doet een duidelijke intéressement-stellingname in de relatie tot (potentiële) opdrachtgevers. De beoogde identiteit van opdrachtgevers is: organisaties die het met de gebruikelijke methoden niet lukt organisatiewijzigingen te realiseren.</li> <li>• Tegelijkertijd weerklinken er kritische geluiden over deze relatie. Zo hebben potentiële opdrachtgevers moeite met de vaagheid van organisatiecoaching.</li> <li>• Op enig moment wordt dit omgedraaid tot: beslissers moeten aan de vaagheid en openheid van organisatiecoaching wennen. Men constateert daarbij vervolgens dat steeds meer leiders open beginnen te staan voor deze benadering. Waarbij men uiteindelijk vaststelt dat organisatiecoaching [alleen] voor leiders met lef is.</li> </ul>
Relaties binnen het actornetwerk van organisatiecoaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het fundamentele 'leerstuk' van organisatiecoaching betreft het zich positioneren in een gebied tussen enerzijds coachen en leren en anderzijds adviseren; de organisatiecoach gaat door, waar adviseurs, coaches en trainers stoppen. Maar is deze 'fusie' terug te vinden in de topografie van het actornetwerk?</li> <li>• Uit de data blijkt dat niet echt. Zo wordt het cluster van activiteiten van de Haagse Hogeschool, De Baak en de netwerkmeetings ervaren als ingestoken vanuit het coachingsperspectief. Andersom zijn (o.a.) bijeenkomsten naar aanleiding van het boek vooral gericht op organisatieadviseurs.</li> <li>• Wat opvalt is dat de derde groep (opleiders en trainers) in de eerste jaren nog veel wordt genoemd, maar later uit beeld verdwijnt. Het actornetwerk lijkt nu alleen te gaan over coaches en adviseurs.</li> <li>• Hieromheen zoemt een wolk met bureaus, eenpitters en opleidingen die allemaal 'iets' met organisatiecoaching doen. Deze wolk wordt door insiders van het netwerk als een onduidelijke groep afgeschilderd: niet duidelijk is wat al die mensen en bureaus nu allemaal precies doen. Richting deze groep worden verder geen translatie-initiatieven ondernomen.</li> <li>• Als laatste een groep die nauwelijks genoemd wordt, maar toch potentieel deel uitmaakt van het actornetwerk: de honderden deelnemers aan bijeenkomsten, trainingen en opleidingen. In de data is weinig te vinden over inspanningen om deze groep actief aan het actornetwerk te verbinden, dan wel te gebruiken als argument voor de belangrijke status van organisatiecoaching.</li> </ul>
Relatie van organisatiecoaching met het quasi-object van het actornetwerk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als er één thematiek is die veel terugkomt, dan is het wel de chronische twijfel of organisatiecoaching nu wel iets is. Is het wel zo nieuw en anders? Wat is het precies?</li> <li>• Fraai wordt deze twijfel weergegeven in de titel van het verslag van een bijeenkomst (Schatz, 2011): 'Organisatiecoaching: een vak, een vraag of vaag?' Tijdens die bijeenkomst wordt deze vaagheid echter gereframed als een sterk punt. Ten eerste wordt beargumenteerd dat het vak nog in ontwikkeling is en dat je het platslaat, als je het vastlegt. Ten tweede wordt beargumenteerd dat je organisatiecoaching juist niet kunt vastleggen, omdat het situationeel en contextgebonden is ('Het is eerder een pelgrimage, dan een verzameling technieken').</li> <li>• De laatste twee jaar lijkt er sprake te zijn van een beweging om de vaagheid terug te dringen. Het accrediteren van de opleiding en het formuleren van competentieprofielen voor geregistreerde organisatiecoaches zullen nopen tot nadere concretisering.</li> </ul>

Is organisatiecoaching nu iets, en is dat iets duurzaam? Sowieso is er binnen het discours van het actornetwerk sprake van een groeiend zelfvertrouwen. Was organisatiecoaching in het begin alleen nog iets nieuws en hooguit een term; later heet het een toepassingsgebied (van andere gebruikelijke disciplines) en een tussengebied. Nog weer later heeft men het over het vak en het vakgebied van de organisatiecoach. Ook dit M&O-themanummer gaat ervan uit dat er iets is, dat kennelijk toe is aan verdere verdieping en verbreding.

Tegelijkertijd lijkt de topografie van het actornetwerk enigszins gefragmenteerd. Twee van de oorspronkelijke drie stromingen zijn vertegenwoordigd in min of meer losstaande netwerk takken (coaches, adviseurs). De derde stroming (opleiders) lijkt uit beeld te zijn verdwenen.

Verder geniet de term organisatiecoaching een zekere naamsbekendheid, getuige al de opleidingen en adviesbureaus die de term voeren. Maar of iedereen daar hetzelfde onder verstaat, is niet duidelijk.

De interne discussie over de vaagheid wordt op zich als iets positiefs gelabeld, omdat zo ontwikkelingsmogelijkheden openblijven. Tegelijkertijd maakt deze vaagheid het verhaal van organisatiecoaching er niet helderder op. In ANT-taal zou je zeggen dat er dus nog controversen zijn, waardoor de black box steeds maar open en dicht blijft gaan.

Het meest duidelijk komt deze 'klapperende black-boxstatus' naar voren, als je het typische ANT-begrip woordvoerder in de analyse betreft. Zijn er heel duidelijke (groepjes) personen die spreken namens het quasi-object organisatiecoaching? Als je kijkt naar de informatie van de MOC van de Haagse Hogeschool, dan staan er op de website uitsluitend testimonials van deelnemers. In de studiegids wordt gesproken over een enthousiast en bevlogen docententeam, maar een echt duidelijke 'Mr. of Mrs. Organizatiecoaching' is er niet. Ook is er nog geen lectoraat en onderzoekslijn op dit gebied, terwijl de website organisatiecoaching.eu (bij *Organisatiecoaching in de praktijk*) relatief anoniem is.

Tegelijkertijd is het wel degelijk zo dat in de data steeds een aantal vaste namen opduikt: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld, Marijke Lingsma, Marijke Sybesma, Liesbeth Halbertsma en Petra Bosse. Zijn zij dan de Mr. of Mrs. Organizatiecoaching?

## Organisatiecoaching is het stadium van de kindertijd voorbij, maar zoekt als jongvolwassene nog naar een duidelijke identiteit

### Conclusie en aanbevelingen

In dit artikel zijn de ontwikkeling en status van het fenomeen organisatiecoaching onderzocht, met behulp van het onderzoeksperspectief van de actornetwerktheorie.

Daarbij is de duurzaamheid van organisatiecoaching opgevat als een effect van de stabiliteit van het actornetwerk.

Als ik zo door de oogharen heen kijk, dan zou ik willen concluderen dat organisatiecoaching en haar actornetwerk het stadium van de kindertijd voorbij zijn. Ook lijkt het puberstadium achter de rug. Het is immers een serieus iets geworden, met een door NVAO en OOA erkende masteropleiding en flink wat beoefenaren. Tegelijkertijd is organisatiecoaching als jongvolwassene nog steeds op zoek naar een duidelijke identiteit. Is die identiteit iemand die almaar zoekende blijft en een nomadisch bestaan leidt of durft organisatiecoaching echt haar plaats in te nemen en organisatiecoaching te zijn (met als gevolg dat er misschien nog wel wat gewied en gesnoeid zal moeten worden)?

Het beeld dat ik schets is ontleend aan de beelden van de actoren zelf. Illustratief in dit verband is de relatie met potentiële opdrachtgevers. Die moeten de durf hebben om met organisatiecoaching aan de slag te gaan. Maar het is natuurlijk de vraag of die opdrachtgevers dat ook zo zien. Verder kunnen uitspraken over de stabiliteit van de black box meer 'grond' krijgen, door dit actornetwerk te vergelijken met een ander actornetwerk, zoals het netwerk dat zich ontwikkelt rondom het gedachtegoed van Laloux (*Reinventing organizations*). Ook zou daarbij het onderzoeksperspectief over 'management fashion' van Abrahamson (1996) en Abrahamson en Fairchild (1999) betrokken worden kunnen.

Als laatste enkele aanbevelingen: wat kunnen we hier nu mee? Mijn eerste aanbeveling is dat de 'we' die er wat mee kunnen, zich steviger zouden moeten formeren (enrolment). De tweede aanbeveling is dat de vier fasen van het translatieproces mogelijk een aantal nieuwe 'options for action' opleveren als de 'we' aan de hand van die termen nog eens naar de hele ontwikkelingsgang kijken. Op welke punten zou intéressement bijvoorbeeld versterkt kunnen worden en hoe kan meer convergentie bereikt worden, als het gaat om enrolment? ■

## Literatuur

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21, 245-285.
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). Management fashion: lifecycles, triggers and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, 708-740.
- Alcadipani, R. & Hassard, J. (2010). Actor-Network Theory, organizations and critique: towards a politics of organizing. *Organization*, 17, 419 -435.
- Amsterdamska, O. (1990). Surely you are joking, monsieur Latour! Review of Latour, B., *Science in action*. *Science, Technology and Human Values*, 15, 495-504.
- Atkinson, C. (z.j.). *Notes on actor-networks and their emergence*. Londen: Department of Information Systems and Computing, Brunel University.
- Bos, R. ten. (2011). Michel serres. In B. Ieven, A. van Rooden, M. Schuilenburg & S. van Tuinen (red.), *De nieuwe Franse filosofen* (pp. 405-422). Amsterdam: Boom.

- Callon, M. (1986). Some elements of the sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen in St. Brieu Bay. In J. Law (Ed.), *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* (pp. 196-223). Londen: Routledge.
- Cressman, D. (2009). *A brief overview of actor-network theory: punctualization. Heterogeneous engineering and translation*. Internet: [www.sfu.ca/cprost/docs/A%20Brief%20Overview%20of%20ANT.pdf](http://www.sfu.ca/cprost/docs/A%20Brief%20Overview%20of%20ANT.pdf) (december 2015).
- Doorewaard, H. & Bijsterveld, M. (2001). The osmosis of ideas: an analysis of the integrated approach to IT management from a translation perspective. *Organization*, 8, 55-76.
- Gunawong, P. & Gao, P. (2010). *Understanding eGovernment failure: an actor-network analysis of Thailand's Smart ID card project*. Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems, Association of Information Systems.
- Hassard, J., Law, J. & Lee, N. (1999). Actor Network Theory: preface. *Organization*, 6, 387-390.
- Homan, Th. (2013). *Het et-ceteraprincipe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: Academic Service.
- Latour, B. (1984). The powers of association. *Sociological Review*, 32, 264-280.
- Latour, B. (1987). *Science in action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Latour, B. (1988). Johnson: mixing humans and nonhumans together: the sociology of a door-closer. *Social Problems*, 35, 298-310.
- Latour, B. (1991). Technology is society made durable. In J. Law (Ed.), *A sociology of monsters essays on power, technology and domination* (Sociological Review Monograph 38, pp. 103-132). Londen: Routledge.
- Latour, B. (1993). *We have never been modern*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Latour, B. (1996). On actor-networks theory. A few clarifications plus more than a few complications. *Soziale Welt*, 47, 369-381.
- Latour, B. (2004). Why has critique run out of steam? Matters of fact and matters of concern. *Critical Inquiry*, 30, 225-284.
- Latour, B. (2007). *Reassembling the social. An introduction to actor-network theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy and heterogeneity. *Systems Practice*, 5, 379-395.
- Law, J. (1994). *Organizing modernity*. Oxford: Blackwell.
- Law, J. & Hassard, J. (2005). *Actor-Network Theory and after*. Oxford: Blackwell.
- Lee, N. & Hassard, J. (1999). Organization unbound: actor-network theory, research strategy and institutional flexibility. *Organization*, 6, 391-404.
- Legge, K. (2002). On knowledge, business consultants and the selling of total quality management. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), *Critical consulting* (pp. 74-90). Oxford: Blackwell.
- Nimmo, R. (2011). Actor-network theory and methodology: social research in a more-than-human world. *Methodological Innovations Online*, 6, 108-119
- Sewardono, I. (2012). Book review of Bruno Latour, The making of law. *Netherlands Journal of Legal Philosophy*, 42, 83-87.
- Slezak, P. (1994). Sociology of scientific knowledge and science education part 2: laboratory life under the microscope. *Science and Education*, 3, 329-355.
- Tatnall, A. & Gilding, A. (1999). *Actor-network theory and information systems research*. Proceedings of the 10th Australasian Conference on Information Systems, Te Kura Whakaipurangi Kōrero, Victoria University of Wellington, New Zealand.
- Weick K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16, 409-421.
- Whittle, A. & Spicer, A. (2008). Is Actor Network Theory critique? *Organization Studies*, 29, 611-629.

## Bronnen

- Boomen, F. van den & Sybesma, M. (2015) Stimuleren van collectieve leerprocessen: master organisatiecoaching Haagse Hogeschool. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 4 (2), 38-40.
- Brochure *Organisatiecoaching in de praktijk*. Werkplaats 'Organisatiecoaching in de praktijk'.
- Halbertsma, L. & Bosse, P. (2013). Organisatiecoaching, een nieuwe vorm van MD? *Tijdschrift voor Management Development* (2), 21-23.
- Halbertsma, L. & Bosse, P. (2013). De impact van organisatiecoaching: het definiëren van het speelveld. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties* (2).
- Programma Miniconferentie boek *Organisatiecoaching*, 12 september 2008.
- Programma symposium 'Organisatiecoaching in de praktijk: leren verlangen naar de zee', 11 februari 2011, Evoluon te Eindhoven.
- Roos, S. de. (2013). Verslag netwerkmeeting organisatiecoaching 'Begin van een learning community'. *Tijdschrift voor Coaching*, 9 (2), 80-82.
- Schats, I. (2011). Organisatiecoaching: een vak, een vraag of vaag? Verslag rondetafelbijeenkomst, augustus 2012. *Tijdschrift voor Coaching*, 7 (4), 80-82.
- Shortlist Dag van de Coach: 2011: omschrijving van workshop Fer van den Boomen, Eva Beerends en Esther de Haan over het boek *Organisatiecoaching in de praktijk*.
- Studiegids Master Organisatie Coaching (MOC) Haagse Hogeschool.
- Tijdlijnen van en e-mailconversaties met Jos van Jaarsveld, Liesbeth Halbertsma, Marijke Sybesma, Fer van den Boomen en Jaap Schaveling.
- Uitnodiging 'Learning lane'-bijeenkomst, De Baak, 30 augustus 2012.
- Uitnodiging derde netwerkmeeting HHS 'Macht en leren in organisaties', 13 maart 2015.
- Uitnodiging eerste netwerkmeeting HHS 'Organisatiecoaching tussen wetenschap en praktijk', 1 februari 2013.
- Uitnodiging tweede netwerkmeeting HHS 'Het perspectief van de opdrachtgever', 14 januari 2014.
- Verslag derde netwerkmeeting HHS 'Macht en leren in organisaties', 13 maart 2015.
- Verslag eerste netwerkmeeting HHS 'Organisatiecoaching tussen wetenschap en praktijk', 1 februari 2013
- Verslag Miniconferentie boek *Organisatiecoaching*, 12 september 2008.
- Verslag tweede netwerkmeeting HHS 'Het perspectief van de opdrachtgever', 14 januari 2014.
- Vooraankondiging symposium 'Organisatiecoaching in de praktijk', 11 februari 2011, Evoluon te Eindhoven.

*Auteur*



**Prof. dr. Th. Homan** is hoogleraar change and implementation bij de Open Universiteit Nederland en zelfstandig adviseur, trainer en opleider. Website: [thijs-homan.nl](http://thijs-homan.nl). E-mail: [th.homan@casema.nl](mailto:th.homan@casema.nl).

