

# Wil de echte begeleider opstaan?

Thijs **HOMAN**

**INLEIDING** In 2015 verscheen mijn artikel ‘Wil de echte groep opstaan’ in dit tijdschrift; nu, vijf jaar later, vraagt de redactie mij om een terugblik. En om tevens vooruit te blikken: hoe zie jij de toekomst van het begeleiden van groepen? Mijn betoog in dit artikel behelst daarom vier stappen. Eerst blik ik terug op het genoemde artikel: waar ging het over en wat vind ik daar nu van? Vervolgens geef ik een verdiepend exposé over wat ik in de context van groepsbegeleiding onder sociale complexiteit versta. Daarna beargumenteer ik het belang van dit complexiteitsperspectief.

De laatste stap betreft een vooruitblik. Aangezien ik de toekomst niet kan voorspellen, zal ik aangeven wat ik graag zou willen en wat ik belangrijk vind voor (toekomstige theorievorming over) het begeleiden van groepen mensen.

**WIL DE ECHTE GROEP OPSTAAN?** De begeleidingskunde is eigenlijk heel overzichtelijk: enerzijds heb je de begeleider en anderzijds diegenen die begeleid worden. In het vorige artikel pluis ik uit wat er volgens mij feitelijk gebeurt als een begeleider een groep begeleidt en die groep zich laat begeleiden. Als theoretisch perspectief hanteer ik de sociale-complexiteitstheorie (Homan, 2016a; Stacey, 2001). De eerste vraag was: wie wordt er eigenlijk begeleid? Vaak zullen te begeleiden groepen wat betreft samenstelling corresponderen met formele organisationele eenheden. Uit mijn onderzoek blijkt echter dat de feitelijke sociale eenheden

*Prof. dr. Th.H. Homan is emeritus hoogleraar implementation and change management bij de Open Universiteit Nederland en zelfstandig organisatieadviseur. E-mail: th.homan@casema.nl.*

waarvan mensen onderdeel uitmaken (‘petrischaaltjes’) niet per se samenvallen met formele eenheden. Deelnemers maken vaak onderdeel uit van allerlei verschillende sociale settings. Er zitten dus veel meer wensen en belangen aan tafel dan de formeel te begeleiden groep. Wie of wat begeleid je dan eigenlijk?

De tweede vraag betreft de identiteit van de begeleider. In de conventionele begeleidingskunde is er sprake van relatief duidelijk afgetekende identiteiten. Vooraf is helder welke taken begeleiders hebben en wat er van de groep wordt verwacht. Het sociale-complexiteitsperspectief maakt echter duidelijk dat zo’n taakverdeling vooraf een slechte voorspeller is voor wat er gebeurt, bijvoorbeeld wat betreft de feitelijke (sociale-)identiteitsontwikkeling van de begeleider.

In het verlengde hiervan blijkt het voorspelbare effect van begeleidingskundige methoden soms minimaal te zijn. Het sociale-complexiteitsperspectief maakt duidelijk waarom: in de interacties van groepsleden en begeleiders ontwikkelen zich bepaalde lokale ‘passendheidscodes’. Deze impliceren mogelijkheden en onmogelijkheden voor de feitelijke uitwerking van methoden en technieken. Effecten van methoden zijn zodoende niet een-op-een te relateren aan die methoden zelf, maar juist aan betekenissen die zich in de interacties ontwikkelen over die interventies en methoden.

In het artikel ging ik tevens in op het begrip-paar ‘on stage’ en ‘off stage’. On stage-gedrag vertoont men als er managers, adviseurs, begeleiders en ‘bobo’s’ bij zijn. Men spreekt dan een soort braaftaal; het achterste van de tong zal men niet laten zien. In informele conversaties (off stage) wordt er betekenis gegeven aan on stage. Juist deze off stage-betekenisgeving heeft grote invloed op

het concrete gedrag dat men vertoont. Het fenomeen: ‘Er komt iemand die ons gaat begeleiden’, kan een forse prikkel vormen tot on stage-gedrag.

Het artikel eindigt met de kwaliteiten van een ‘goede’ begeleidingskundige, gegeven deze analyse. Heel consequent schrijf ik: ‘Ik heb geen idee!’ De feitelijke en ervaren identiteit van de begeleider zal namelijk in elke interactiedynamiek anders zijn, zodat het niet mogelijk is om generieke uitspraken te doen over wat of wie een goede begeleider moet zijn.

Terugkijkend op het artikel komt er een glimlach op mijn gezicht en denk ik: heb ik bij die begeleidingskundigen toch een flinke knuppel in het hoenderhok gegooid! Maar het is niet zo dat ik nu wél hapklare oplossingen, methoden en technieken voorhanden heb. Integendeel: mijn gedachten over de sociale-complexiteitsbenadering hebben zich juist verder verdiept. Hierna zal ik er daarom nader op ingaan.

**SOCIALE COMPLEXITEIT** Nadrukkelijk pleit ik hier voor de overgang van een ruimtelijk naar een temporeel perspectief op het begeleiden van mensen.<sup>1</sup> Samenhangend hiermee hanteer ik het begrippenpaar ‘aboutness’-versus ‘withness’-perspectief (Homan, 2016b). Wat mij opvalt in dit tijdschrift is dat in veel artikelen vooral een ruimtelijk en een aboutness-perspectief worden gehanteerd. Hierbij wordt een dualisme aangebracht tussen enerzijds de begeleider (met begeleidingskundige expertise, methoden en technieken) en anderzijds de te begeleiden groep (ook weer met bepaalde kenmerken en kwaliteiten). Men focust op de begeleider en wat

<sup>1</sup> Onderscheid naar aanleiding van Warwick (2016).

deze zou moeten doen om groepen effectiever te laten functioneren. Hierbij wordt verondersteld dat de begeleider een 'detached observer' is van datgene wat hij zelf doet en hoe groepen hierop reageren – vandaar aboutness. Er wordt een denkbeeldige ruimte geconstitueerd met daarin twee van elkaar losstaande posities: die van de begeleider en de groep. In veel publicaties komen auteurs vervolgens tot abstracte generalisaties over wat er in groepen gebeurt en wat begeleiders moeten doen (bijvoorbeeld 'waardierend' begeleiden).

Op deze wijze wordt de begeleider iemand die tijdens zijn begeleidingswerk weliswaar bepaalde ervaringen heeft, maar die ook los kan komen van de interacties en datgene wat die interacties oproepen. En ook los kan staan van ervaringen van en interacties met groepsleden. Dit losstaan lijkt een inmiddels een norm geworden, waarbij begeleiders frequent afstand moeten nemen en dienen te reflecteren op wat er gaande is, gebruikmakend van begeleidingskundige diagnostische kaders. Zie bijvoorbeeld Schön (1985) over de 'reflective practitioner', waarbij verondersteld wordt dat je in de praktijk steeds een stapje terug moet en kan doen om te reflecteren. Wat hierbij over het hoofd wordt gezien, is dat het vaak de interacties zelf zijn die bij de begeleider de gedachte oproepen om te reflecteren. Waarbij dat reflecteren zelf 'ingevangen' is in de patronen die zich reeds in de interacties hebben ontwikkeld. Zijn begeleiders dus wel zulke detached observers? Veel begeleidingskundige publicaties komen met normatieve verhalen, waarbij in relatief abstracte termen (zoals tweede-ordegeneralisaties; zie hierna) beschreven wordt hoe begeleiders te werk moeten gaan. Uitspraken over goed begeleiden worden al snel idealisaties, waarbij dit goede begeleiden ken-

merken, competenties en gedragingen van de begeleider zelf betreft. Ik heb echter herhaaldelijk gemerkt dat het in de praktijk onmogelijk is om deze idealisaties waar te maken. Nog meer abstracte en normatieve verhalen over wat begeleiders zouden moeten doen, helpen mij dan ook niet verder. Ik zou liever weten wat begeleiders (en zij die begeleid worden) concreet doen en wat dat voor hen betekent. Dus minder focus op wat er moet en meer aandacht voor hoe het concreet gaat en wat men – ook de begeleider – daarbij ervaart.

Het sociale-complexiteitsperspectief oppert een begrippennetwerk dat bruikbaar wil zijn voor het reflecteren op en het onderzoeken van datgene dat er bij begeleiden gebeurt en van datgene wat men daarbij ervaart. Geen begrippennetwerk als toolbox of framework voor 'goed' begeleidingschap, maar een begrippennetwerk waarmee je praktijkervaring kunt overdenken en kunt reflecteren op dat reflecteren zelf (reflexiviteit). Omdat jouw reflecties niet losstaan van de interactiepatronen, is het namelijk belangrijk om te reflecteren op het reflecteren zelf.

Expliciet wordt hierbij gekozen voor een witness-benadering, waarbij er geen detached observer is (ofwel de begeleider die afstand neemt en reflecteert), maar er concrete mensen (begeleiders, deelnemers) zijn die met elkaar interacteren en daar emoties bij ervaren. Er is dan sprake van 'thrownness'.<sup>2</sup> Je wordt meegesleept in de interactie; je denken, doen en reflecteren vervloeien met wat zich in de interactie ontwikkelt. Hierdoor staat de begeleider niet los van die interactie (ruimtelijk perspectief), maar maakt hij of zij er integraal onderdeel van uit. Pre-

<sup>2</sup> Dit begrip is oorspronkelijk afkomstig van de Duitse filosoof Martin Heidegger.

cies die ervaring, zoals die zich ontvouwt gedurende alle interactiemomenten – ook tijdens pauzes en voorafgaand en na begeleidingsbijeenkomsten – wordt door de sociale-complexiteitsbenadering als object van onderzoek genomen.

Het temporele perspectief houdt daarbij in dat er aandacht is voor hoe interacties zich door de tijd heen ontwikkelen, waarbij het (recente) interactieverleden en toekomstverwachtingen integraal deel uitmaken van die interacties. En waarbij er in het heden steeds verschillende 'verledens' en 'toekomst' worden geconstrueerd, afhankelijk van de thematiek die aan de orde is (Emirbayer & Mische, 1998). Begeleidingsactiviteiten worden daarbij begrepen als permeabele zijstromen, ingebed in continu doorgaande stromen van interacties en betekenisgevingen aan zowel verleden, heden als de toekomst.

**COMPLEXITEIT VAN INTERACTIES EN PATRONEN** Het sociale-complexiteitsperspectief stelt concrete interactie dus centraal. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat alles dat er gebeurt niet vooraf gepland is, noch door 'onafhankelijk variabelen' wordt bepaald, maar dat dit het emergente resultaat is van en in interacties. Natuurlijk is het zo dat begeleiders en begeleiden bij aanvang bepaalde (impliciete) verwachtingen, belangen en (formele en informele) machtsposities hebben. Maar eenmaal in interactie met elkaar, ontwikkelen zich tussen betrokkenen altijd specifieke thema's en patronen, rollen, normen, moraliteiten en machtsbalansen.

Ook woorden, symbolen en taal die zich in die interactie ontwikkelen, hebben een betekenis die uniek is voor de specifieke deelnemers aan de conversatie. Deze woorden en symbolen zijn daarom eerste-ordeabstracties. Dit in tegenstelling tot tweede-orde-

#### GOED BEZIG

Ooit volgde ik de training *The skilled facilitator* (naar Schwarz, 2016). Ik leerde daar dat je bijeenkomsten altijd moet beginnen met afspraken over groepsdoelen en ground rules, zoals: wees specifiek, wees open en eerlijk, en deel informatie. Daarna begon ik bijeenkomsten steevast met dit onderdeel: 'Zullen we eerst afspraken maken over onze ground rules?' Totdat ik toevallig een koffieautomaatgesprekje van twee deelnemers opving: 'Wat een softie hè, die Homan. Denk hij nu echt dat we open en eerlijk gaan zijn? Zolang Piet erbij is, houd ik gewoon mijn mond.'

abstracties, waarbij aangenomen wordt dat begrippen een universele betekenissen hebben, los van specifieke interactiedynamieken.

Welke fraaie technische kwalificaties, frameworks, methoden en technieken je als begeleider ook inzet – wat er feitelijk gebeurt, valt niet te voorspellen noch unidirectioneel te beïnvloeden. Het sociale-complexiteitsdenken veronderstelt namelijk dat patronen die zich in interacties tussen begeleider en groep (en de groep onderling) ontwikkelen, niet te begrijpen zijn als resultante van datgene wat de begeleider goed doet. Ze komen juist voort uit de manier waarop men op elkaar reageert (Mead, in Morris, 1934). Handelingen van begeleiders worden hierbij niet opgevat als a priori betekenisvol en beïnvloedend (motiverend of faciliterend), maar juist als (relatief) betekenisloze gebaren (ofwel utterances en gestures). De betekenis daarvan ontstaat pas in de manier waarop anderen reageren op die gestures (ofwel ze supplementeren). Zo ontstaan en emergeren er al interacterend zogeheten act-supplementketens, waarbij betrokkenen zo op elkaar reageren, dat ze ervaren dat hun gedra-

gingen congruent met elkaar zijn. Patronen, thematieken, mogelijkheden, onmogelijkheden en machtsbalansen zijn het resultaat van wat iedereen doet. Daar heeft de begeleider wel invloed op, maar hij is niet in control.

Een volgend uitgangspunt van het sociale-complexiteitsperspectief is dat interactiepatronen kenmerken hebben van natuurkundige complexiteit. Niet organisaties of omgevingen zijn complex; de interactieprocessen waarbij men het over organisaties en omgevingen heeft, vertonen zelf complexiteitskenmerken. Minieme gebaren of kleine versprekingen kunnen bijvoorbeeld een disproportioneel effect hebben (Lorenz-vlinder-effect). Andersom kunnen groots opgezette happenings (zoals workshopreeksen of programma's) soms nauwelijks effect sorteren. Zoals bij complexe processen worden interactiedynamieken begrepen als resultante van het op elkaar inwerken van alles en iedereen, waarbij de interacties zelf een intrinsiek patroniserend, zelforganiserend (niet te verwarren met zelfsturend) vermogen hebben. Eenzijdige beheersbaarheid, 'begeleidbaarheid' en voorspelbaarheid zijn nauwelijks aanwezig.

Het sociale en het witness-aspect van het sociale-complexiteitsperspectief houden verder in dat interactieprocessen vooral 'lichamelijke' processen zijn (Burkitt, 1999). Emoties, identiteiten, affectieve en spontane reacties op machtsdynamieken en -conflicten spelen een centrale rol. Niet alleen emoties van mensen die begeleid worden, maar ook emoties van begeleiders zelf. In dit verband worden emoties niet gemeten of gemanaged, maar vooral ervaren.

**COMPLEXITEITSPERSPECTIEF EN BEGELEIDINGSKUNDE** Wat voegt het complexiteitsperspectief toe aan begeleidingskunde en

wat hebben begeleiders hieraan? Mijn pleidooi is om het begeleidingsvak meer te gaan te begrijpen vanuit dit witness- en temporele perspectief. Wat duidelijk mag zijn is, dat het sociale complexiteitsperspectief op een fors andere manier tegen begeleiden aankijkt; anders dan gebruikelijk bij de conventionele publicaties.

Het belang hiervan is ten eerste dat dit alternatieve perspectief zeer veel herkenning oplevert. Daarmee verschaft het een legitimatie voor de (zoals in de praktijk vaak blijkt) veelal lage mate van beheersbaarheid en stuurbaarheid van begeleidingsprocessen.

In het verlengde hiervan kunnen complexiteitsinzichten ertoe leiden dat begeleiders hun ervaringen op een andere manier gaan begrijpen, leidend tot nieuwe en andere betekenisgevingen aan hun activiteiten en identiteiten. Het sociale complexiteitsperspectief reikt hiertoe een begrippennetwerk aan dat behulpzaam kan zijn om te reflecteren op datgene dat we (zowel begeleiders als begeleiden) in onze interacties meemaken en ervaren. Het erkennen en herkennen van nieuwe aspecten aan de eigen ervaring opent nieuwe 'handelingsvelden', waar men zich tot dan toe nooit toe had verhouden.

Wat theorievorming over begeleiden betreft, kan onderzoek vanuit de complexiteits-optiek vlees op de botten geven op de vaak reductionistische normatieve modellen. Ook kunnen complexiteitsinzichten worden gebruikt om bestaande begeleidingskundige leerstukken kritisch te onderwerpen en (daar waar relevant) te falsificeren. Dit kan leiden tot het herformuleren van definities van bestaande begeleidingskundige leerstukken en het identificeren van nieuwe onderzoeks-thema's (Homan, 2016b).

**TOEKOMSTIGE THEORIEVORMING** In het voorjaar van 2019 rondde ik een onderzoek af over hoe organisatieverandering plaatsvindt in Nederlandse gemeenten. Niet dus over hoe gemeenten zouden moeten veranderen, maar wat er concreet gebeurt (Homan, 2019). Tot mijn vreugde worden de onderzoeksresultaten in hoge mate herkend en omarmd ('Dit is exact wat er in mijn gemeente speelt!'). Op dit moment (zomer 2020) voer ik een evaluatieonderzoek uit: welke betekenis krijgen deze onderzoeksresultaten in het dagelijkse gemeentelijke functioneren? Hieruit komt de ontvullende conclusie naar voren dat men er toch heel voorzichtig mee omspringt ('Nog steeds superinteressant, maar ik heb het er maar mondjesmaat over', 'Ik werk er wel mee, maar ik benoem jouw onderzoeksconcepten nooit expliciet').

Het blijkt dat als je in de praktijk anders probeert te denken en praten over veranderen en begeleiden, je al snel aanloopt tegen het dominante perspectief van het management-discours (aboutness en ruimtelijk). Een perspectief dat ik ook herken in veel begeleidingskundige publicaties. Wat ik veranderders en begeleiders dan zie doen, is dat ze op stage vooral aboutness-termen en ruimtelijke taal blijven hanteren. Men blijft spreken in termen van tweede-ordeabstracties, zoals begeleidingsplannen, veranderdoelen, methoden en technieken. Achteraf wordt gerapporteerd over de mate waarin vooraf geformuleerde veranderdoelstellingen gerealiseerd zijn. Aboutness-taal heeft daarbij het voordeel dat het een abstracte en generaliserende taal is, waardoor er altijd wel gebeurtenissen zijn die onder het kopje 'Succesvol begeleidingstraject' te scharen zijn.

Ik denk dat we in de loop der jaren inmid-

dels zo ver in het aboutness-discours verstrikt zijn geraakt, dat we dit discours als de werkelijkheid ervaren. Om erbij te horen of succesvol te zijn, hoor je zo te praten, anders word je als begeleider niet serieus genomen. Het sociale-complexiteitsperspectief maakt duidelijk dat hierdoor vitale en buitengewoon belangrijke aspecten van begeleidingswerk buiten beeld blijven.

Bij de vele trainingen en cursussen die ik verzorg, ervaar ik hoeveel moeite het kost om het betrekkelijke van het aboutness-discours te kunnen en durven inzien. Is deze barrière eenmaal geslecht, dan blijken complexiteitsinzichten een rijke vindplaats voor talloze nieuwe inzichten en alternatieve handelingsperspectieven. De implicatie hiervan is wel, dat men accepteert niet in control te zijn en dat begeleiden een onvoorspelbare dynamiek is, waar de eigen machts- en identiteitspositie voortdurend op het spel staan. Tegelijkertijd is het mooie van het groeiende aantal publicaties vanuit het witness-complexiteitsperspectief dat deze een steeds nadrukkelijker legitimatie verschaffen voor de combinatie van gebrek aan control en groepsontwikkeling (Suchman, 2002).

Mijn 'gesture' naar de toekomstige begeleidingskunde is dan ook: 'Kijk naar je èige!' Wat zijn wij als begeleidingskundigen nu eigenlijk aan het doen en hoe praten (en schrijven) we over onszelf? Doen we dit misschien op een manier die niet echt congruent is met onze concrete ervaringen? Kom daarbij als-jeblijft niet uit op hoe het beter en professioneler zou moeten. Maar juist op diepere en interessantere antwoorden. Voorbeelden van dergelijk onderzoek zijn Van Ooijen e.a. (2017) en Van Nistelrooij en Homan (2019). Ik ben benieuwd tot welke supplementen mijn *gesture* gaat leiden!

## LITERATUUR

- Burkiit, I. (1999). *Bodies of thought*. Londen: Sage.
- Emirbayer, M. & Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103 (4), 962-1023.
- Homan, Th.H. (2016a). *Het et-cetera-principe*. Amsterdam: Boom.
- Homan, Th.H. (2016b). Locating complex responsive process research in the approaches of theorising about organisations. *International Journal of Business and Globalisation*, 17 (4), 491-513.
- Homan, Th.H. (2019). *De veranderende gemeente*. Den Haag: A&O-fonds Gemeenten.
- Morris, C.W. (Ed.) (1934). *George Herbert Mead: mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Nistelrooij, A. van & Homan, T. (2019). You call it a structure taboo! *Journal of Organizational Change Management*, 32 (2), 182-193.
- Ooijen, M. van, Homan, Th.H., Goedhart, A., Nistelrooij, A. van, Steen, B. van, Kuhlmann, M. & Moor, M. (2017). *Imperfecte adviseur*. Utrecht: Kessels & Smit.
- Schön, D. (1985). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Schwarz, R.M. (2016). *The skilled facilitator*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations*. Londen: Routledge.
- Suchman, A.L. (2002). *An introduction to complex responsive processes*. Hertfordshire: University of Hertfordshire.
- Warwick, R. (2016). Routine innovation. *International Journal of Business and Globalisation*, 17 (4), 541-555.



# Landelijke vereniging voor supervisie & coaching

[WWW.LVSC.EU](http://WWW.LVSC.EU)

**BEZOEK HET GRATIS LVSC COLLEGE!**

Voor leden én niet-leden  
Meer info? Check [www.lvsc.eu](http://www.lvsc.eu)

- \* Learning community van 2000 professionals
- \* Professionele gedragscode
- \* Beroepskeurmerk voor coach, supervisor en organisatiebegeleider
- \* Tijdschrift voor Begeleidingskunde
- \* Intervisie en regionale workshops
- \* Ledenvoordeel (congressen, applicaties, verzekering)

