



Coaching ontjeukt en herjeukt

Wie zou er nou níet gecoacht willen worden? Coaching is immers iets moois en wenselijks! Coaches zijn vanuit een gelijkwaardige relatie helpend bezig. Zonder dingen voor te schrijven. Ze helpen je om je eigen doelen helder te krijgen; je echte zelf te leren kennen en te ontwikkelen en blokkades voor leren en ontwikkeling weg te nemen. Coaches dragen zo bij aan het welzijn van mensen en organisaties¹. Amen.

Auteur: em. prof. dr. Thijs Homan

In dit artikel reflecteer ik kritisch² op dit mooie narratief over coaching. Is de dagelijkse concrete ervaring van coaches en coachees wel zo'n *Heile Welt* als ons wordt voorgehouden? Wordt ons niet een 'buitenkant' voorgespiegeld, die duchtig verschilt van de 'binnenkant': datgene wat coaches en coachees daadwerkelijk ervaren als ze met elkaar bezig zijn? Welke aannames worden er gemaakt die dit positieve narratief logisch en natuurlijk maken? Wat voor narratief is dit zodoende? Steeds opnieuw weerklinkt in dit narratief bijvoorbeeld het centraal stellen van de coachee als kernelement van 'goede'

coaching. Maar gaat coaching daar nou ook echt om? Als je de literatuur over coaching hierop naslaat, dan blijkt de overgrote meerderheid van de coaching-publicaties over coaches te gaan: welke stijlen ze hanteren, welke structuren ze aanbrengen, welke vragen ze kunnen stellen, hoe ze met weerstand omgaan, et cetera. 'Coaching' gaat dus feitelijk vooral over coaches! En veel minder over coachees.

Coachingsnarratief ontjeukt

Zelf krijg ik jeuk van zulke mooie verhalen over coaching, leiderschap, consultancy, verandermanagement. Zou het nou écht

¹Ik richt me in dit artikel op coaching in organisationele contexten; zowel individuele coaching als (management-)teamcoaching.

²De term 'kritisch' gaat om het reflecteren op het dominante narratief over coaching. Kernelementen van zo'n kritische analyse zijn: de-performativiteit, de-naturaliseren en reflexiviteit (Fournier en Grey, 2000). Zo'n analyse is niet negatief bedoeld, maar juist om andere kanten van het verhaal zichtbaar te maken, zodat er nieuwe actiemogelijkheden ontstaan.

zo gaan, zoals omschreven? Laat ik het coachingsnarratief eens goed aan de tand voelen. Wat wordt er eigenlijk gezegd?

‘Coaching’ wordt als een min of meer vaststaand en coherent iets aangeduid, waarbij het gaat om *‘a knowable sequence, over which coaches are presumed to have control’* (Fournier en Grey, 2000, 180). Zo wordt coaching begrepen als een coherent en stabiel verschijnsel, dat een duidelijke essentie kent, die zich onderscheidt van andere interactievormen zoals faciliteren, mentoring, therapie. De focus in de coachingsliteratuur ligt primair op de coach en op de ‘performativiteit’ van hun coachingstrajecten. Lees: op de doelen die bereikt worden als de coach zijn³ werk goed doet. De coach wordt hierbij ge-*framed* als expert: een rationeel en reflectief iemand, die kijkt wat nodig is; aansluit op reacties en emoties van coachees, weet wat volgende stappen kunnen zijn en welke methoden en technieken daarbij ingezet kunnen worden. Coaches brengen helpende, veilige en ondersteunende relaties met coachees tot stand. Een relatie die het (zelf) ontdekken en ontwikkelen door de coachee ondersteunt. Als je dit leest denk je: ‘ja, klinkt logisch en positief. Daar herken ik mezelf in als coach!’.

Maar laten we eens een spade dieper graven. Welke aannames worden hier eigenlijk gemaakt waardoor dit alles mooi en logisch klinkt? In de omschrijving hierboven is de coach de ‘actor’; diegene die de juiste gedragingen (ook loslaten, *empoweren*), methoden en acties ‘verzendt’ richting de coachee, zodat die zich verder kan ontwikkelen. Dit maakt de coachee tot ‘ontvanger’; tot ‘doelgroep’ van datgene wat coaches (goed) doen. De coach is hierbij het subject (diegene die denkt, beslist en handelt);

de coachee het ‘object’: diegene op wie het handelen van de coach gericht is. Precies dit object-zijn van de coachees zie je bij publicaties over coachees terug. Coachees worden daarbij namelijk geclassificeerd en gecategoriseerd. Het zijn geen echte mensen van vlees en bloed meer, maar klassen en typen. Aan de hand daarvan krijgen coaches adviezen over wat ze moeten doen bij welk ‘type’ coachee. Gaat het bij de coaches om datgene wat ze zelf denken, beslissen, ervaren en doen – bij de coachees gaat het om het vakje waar ze inpassen. Dit alles ten dienste van vooraf gedefinieerde doelen die gerealiseerd moeten worden – zowel doelen voor het individu als voor het team en de organisatie.

In het onderscheid tussen actor-subject en object doet iets paradoxaals op. In het mooie narratief over coaching wordt juist de coachee namelijk als de centrale actor opgevoerd: die is immers verantwoordelijk voor diens eigen leren (*‘empowered’*). Tegelijkertijd is de coach de expert, die weet hoe coachingstrajecten eruitzien; in organisaties vaak werkend in opdracht van het management. Dit leidt tot een zekere afhankelijkheid en dus machtsasymmetrie van de coachee. Hoezo *‘empowered’*? Doet de coachee niet voldoende mee, dan vertoont

Coaching gaat dus
feitelijk over coaches!

³ ‘Zijn’ staat ook voor haar, het. Voor de leesbaarheid gebruik ik alleen het mannelijke voornaamwoord.

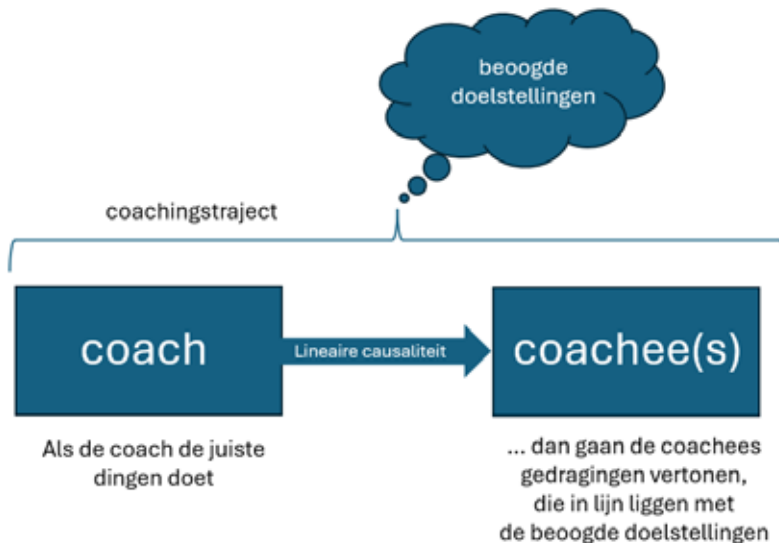
deze 'weerstand'. En ook daarvoor heeft de coach-als-expert technieken in huis, zodat het vooraf gestelde doel niet in gevaar komt. Als coachees 'positief meewerken' aan een coachingstraject maakt dit hen zo tot een 'performed character' (de rol van coachee spelen), wat danig kan verschillen van de 'organic individual' (Jones et al. 2002, 40).

'Reflexiviteit' maakt deel uit van een kritische analyse2: waar horen de aannames die ik hierboven expliciteer bij? Wat drukken ze uit? Sowieso herken ik een modernistische teneur. De realiteit wordt opgedeeld in losse grootheden: coaches en coachees. Daarbij worden er aan unieke en individuele verschijnselen (zoals de specifieke coach of coachee) generieke kenmerken, doelen en essenties toegeschreven. Concrete en unieke coaches en coachees worden zo 'variabelen', die, gegeven de aan hen toegeschreven eigenschappen, (lineair) causale invloeden op de ander uitoefenen (figuur 1).

Kenmerkend voor dit type analyse is dat de variabelen in een geïsoleerd vacuüm op elkaar reageren. Effectiviteit (doelrealisatie)

is alleen het resultaat van de ene variabele die verandering bij de andere variabele teweegbrengt. Er spelen verder geen andere variabelen noch (sociale) contexten een rol. Voorts is het lineaire verband geschiedenisloos. Eerdere interacties met elkaar en met anderen hebben geen invloed op de interacties in-het-nu.

Naast de modernistische teneur meen ik ook een economisch marktdenken te bespeuren. Wat voorheen een 'goed gesprek' was; een 'luisterend oor' heette, waarbij 'we elkaar een helpende hand toesteken', is dat nu een commerciële dienst geworden. Aangeboden op de zorg- en zelfhulpmarkt, waarbij de psyche van de coachee het veranderobject is. Voor organisaties worden inmiddels tal van trainingen aangeboden waarbij coaching een leiderschapsstijl is: 'coachend leiderschap'. Met als doel de organisatieresultaten op een 'positieve' manier te versterken. Coaching wordt zo een dienst en een normatief gedragspatroon, waaraan expliciete en expliciteerbare kwaliteitseisen worden gesteld (beroepscode, waar coaches voor gecertificeerd moeten worden als ze zich



Figuur 1. Coaching als lineair causale dynamiek



Figuur 2. Inbedding in gemeenschappelijke Modernistische en marktuitlegangspunten

aansluiten bij een beroepsorganisatie), die op hun beurt kunnen worden getraind, gemonitord en bijgestuurd. Zo wordt het een specifieke expertise. Je moet aan de opleidingseisen voldoen om als ‘professionele’ coach te fungeren. Bezit je niet de juiste certificaten dan ben je eigenlijk geen ‘echte’ coach.⁴

De implicatie van deze analyse is, dat de veronderstelde causaliteit (figuur 1) geen echte causaliteit is, maar voortkomt uit het ingebed zijn van zowel coaches als coachees in een gemeenschappelijk web van uitgangspunten (figuur 2).

Hierover verder nadenkend doemt de vraag op, of de (lineaire causale) relatie tussen coach, coachee, gericht op het realiseren van trajectdoelstellingen, eigenlijk wel de juiste eenheid van analyse is om te begrijpen wat er concreet gebeurt. Leidt het benadrukken van de professionaliteit en agency van de coach (de buitenkant), waarbij coaching een rationeel-bewuste activiteit is gericht op het ‘helpen’ van een ander, niet tot het uit beeld drukken van allerlei andere dynamieken en processen die ook een rol spelen (de binnenkant)? Vinden coachen en gecoacht worden bijvoorbeeld wel plaats in een geschiedenisloos sociaal vacuüm? En waar blijven de soms onoplosbare morele dilemma’s als coaching in een organisatiecontext plaatsvindt? Waar zijn de coachingstrajecten waar het totaal misgaat en

er zich volstrekt onbegrijpelijke dynamieken voordoen? Waar zijn de angstgevoelens van de coach als coachees hem onheus bejegenen?

Jones et al. (2002) en Shoukry en Cox (2018) benadrukken dat het steeds weer herhaalde narratief over coaching, kenmerken vertoont van een ‘discours’ (Foucault, 1975). Een buitenkant die de mooie, helpende en maakbare aspecten van coaching naturaliseert en normaliseert. Terwijl datzelfde discours de binnenkant met al haar rafelranden, moeilijkheden en onvolkomenheden naar de achtergrond schuift. Doordat dit discours door beroepsorganisaties, websites, in publicaties, onderzoek en in opleidingen steeds weer wordt herhaald, wordt dit buitenkantperspectief op coaching gelegitimeerd als het juiste en ware perspectief. Zo wordt coaching ont-jeukt: de jeuk die de rafelranden, onbeheersbaarheden en onvoorspelbaarheden opleveren verdwijnt en het wordt als mooi en positief gerefamed. Zo wordt coaching een aantrekkelijke dienst die ‘goed’ is voor potentiële coachees en organisatorische opdrachtgevers.

Coaching-narratief her-jeukt

Als we de sluier van het mooie coachingsnarratief nu eens weghalen, wat valt er dan te zien? Waar gaan die naar-de-achtergrond-gedrukte jeukende verschijnselen over? Het huidige dominante discours biedt

⁴ Wat veel duizenden mensen overigens niet verhindert om zich toch als ‘coach’ op de markt aan te bieden.

volgens mij te weinig mogelijkheid om die 'binnenkant' te doorgronden en te begrijpen. Ik ben daarom van mening dat een ander, complementair perspectief, namelijk 'het sociale complexiteitsdenken' (Homan en Wetzels, 2023 en Homan, 2013) een rijker vocabulaire kan bieden om die binnenkant breder en dieper te begrijpen.⁵ De kern van dit denken is dat zowel coaches als coachees niet reageren op vaststaande kenmerken, doelen of essenties, maar op de betekenissen die ze in hun onderlinge interacties geven aan datgene wat ze concreet meemaken.

Twee korte voorbeelden: stel dat een team in het kader van een organisatieverandertraject deel moet nemen aan een coachingstraject, verzorgd door een extern bureau. En ten tweede: stel dat een team jarenlang een dominante leidinggevende heeft gehad. Deze gaat met pensioen. Hun nieuwe leidinggevende wil van het team een 'zelfsturend team' maken. Wat denk je dan, als jij die leidinggevende zou gaan coachen? Gaat in beide gevallen het lineaire verband zoals in figuur 1 geschetst wel op? Zullen de betrokkenen als generieke coachees reageren op de generieke kenmerken van de (externe) coach?

Het sociale complexiteitsdenken kijkt primair naar concrete interacties en naar patronen die zich daarin ontfouwen. Wat de (externe) coach zegt wordt hierbij opgevat als relatief betekenisloze 'acts' (gebaren, uitingen). Acts die pas betekenis krijgen in de wijze waarop de coachees daarop reageren ('supplementeren'). Daarbij reageren zij vermoedelijk *minder* op de coach zelf, maar des te meer op herinneringen aan eerdere externe adviseurs, coaches en verandertrajecten, inclusief de betekenissen die ze daaraan hebben gegeven ('betekeniswolken'). Uitgedrukt in complexiteitstermen is er zodoende sprake van historiciteit en pad-afhankelijkheid.

Datgene wat eerder gebeurt, gezegd en gedaan is vormt bepaalde zogeheten 'mogelijk makende beperkingen' voor datgene wat er nu in de concrete interactie gebeurt.

Hoogstwaarschijnlijk zullen de coachees bovendien op een niet-uniforme, noch generieke wijze reageren. Elk van hen zal namelijk deel uitmaken van allerlei verschillende andere conversaties ('petrischaaltjes') waarbij herinneringen aan die conversaties van invloed zijn op de wijze waarop ze in het gesprek met de coach reageren. Sommigen zullen reageren met: "nou, we zijn benieuwd". Anderen met: "daar gaan we weer." Belangrijk daarbij is bovendien de vraag of ze dit hardop uitspreken ('on stage'), of dat ze meehobbelen met datgene wat de coach zegt, terwijl ze bij de koffieautomaat ('off stage') zeggen wat ze echt vinden.

Interessant is hierbij ook de vraag in hoeverre de coach zélf eigenlijk reageert op datgene wat de coachees concreet inbrengen. Zo kunnen de uiteenlopende reacties van de coachees bij de coach zelf herinneringen aan eerdere interacties en coachingssituaties triggeren, die maken dat hij reageert zoals hij reageert. Wat hierbij bovendien een rol kan spelen is het institutionele 'veld' waartoe de coach zich verhoudt. Zo'n 'veld' behelst het hele vakgebied van coaching, inclusief alle instanties, kennisinstituten, beroepsorganisaties en collega-coaches die hier actief zijn. In dergelijke velden ontwikkelen zich normen over wat een 'goede' coach is en hoort te zijn, zijn er bepaalde 'nieuwe' coachingsaanpakken en -technieken in de mode en worden er voorbeelden 'rondgepompt' over topcoaches. Het is niet ondenkbaar dat de coach zijn concrete reacties primair ent op deze veldnormen en het bijbehorende discours: "Nee, zie mij niet als een vijand. Ik kom jullie juist helpen in je eigen ontwikkeling!".

⁵ Een perspectief dat op zich natuurlijk ook weer bepaalde eenzijdigheden kent. Het helemaal uit de doeken doen van dit sociale complexiteitsdenken valt buiten het bestek van dit artikel. Ik geef daarom enkele voorbeelden, waarbij ik een aantal kernbegrippen uit het sociale complexiteitsdenken gebruik.

Andermaal blijkt hieruit dat de interacties tussen de coach en de coachees zich niet afspelen in een sociaal vacuüm, maar dat er ook wat de coach betreft sprake is van pad-afhankelijkheid. Datgene wat hij concreet doet, komt niet uit het niets, maar is ingebed in door de coach ervaren normatieve kaders vanuit het veld waar hij zich onderdeel van voelt. Daarbij staat niet de coachee centraal, maar de positie en reputatie van de coach in het coachingsveld.

Een en ander brengt met zich mee dat zowel de rol, positie en identiteit van de coach, als die van de coachees van tevoren niet vastliggen. Rollen, posities en identiteiten ontwikkelen zich juist gedurende de interactiedynamieken. De ene keer heeft datgene wat de coach doet veel impact. De andere keer trekt men de schouders op: “ja ‘t zal wel”. Het is van tevoren niet te voorspellen, noch eenzijdig te beheersen wat er uit de interactie voort zal komen, ofwel zal ‘emergeren’, zoals dat in complexiteitstermen wordt uitgedrukt. Het ontstaan van patronen (herhalingen van thema’s, gedragingen) hangt hierbij een-op-een samen met het uitkristalliseren van bepaalde lokale machts-asymmetrieën, waarbij de acts en supplementen van sommigen meer gewicht in de schaal leggen dan anderen. Zo emergeert er een zogeheten ‘mogelijkheidsruimte’: wat kan er in dit gesprek wel en wat niet gezegd worden? Wie heeft hierover het meest te zeggen? En ook: wiens doelen en belangen prevaleren hier? Die van ons of die van de ‘coach’? Deze mogelijkheidsruimte wordt niet eenzijdig door de coach, noch door de coachees bepaald, maar ontwikkelt zich als een patroon dat kenmerkend is voor de interacties tussen al de betrokkenen.

Conclusie

Aan de hand van dit soort analytische categorieën reikt het sociale complexiteitsdenken een vocabulaire aan dat veel bredere mogelijkheden biedt om datgene wat er daadwerkelijk gebeurt – de binnenkant

– te begrijpen. Hieruit voortvloeiend, ontstaan er voor zowel coaches als coachees andere inzichten en zodoende nieuwe mogelijkheden om te reageren op datgene wat zich tijdens een traject aandient. Juist door het ont-jeuken, niet-geproblematiseerde narratief te her-jeuken en complexer te maken, ontstaan er nieuwe ontwikkelmogelijkheden voor zowel coaches als coachees. ■

Em. prof. dr. Thijs Homan

Emeritus hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland. Zijn onderzoeksfocus betreft organisatiedynamica, organisatie-ontwikkeling en verandermanagement. Hij werkt vanuit het perspectief van de sociale complexiteitstheorie. Ook fungeert hij als zelfstandig adviseur en schaduwconsultant bij omvangrijke verandertrajecten en is hij spreker bij seminars, congressen, trainingen.

Zie verder: <http://thijs-homan.nl/>

Referenties

- Foucault, M. (1975), *Geschiedenis van de waanzin in de zeventiende en achttiende eeuw*, Meppel: Boom.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). *At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies*. *Human relations*, 53(1), 7-32.
- Homan, T. (2013), *Het et-ceteraprincipe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*, Amsterdam: Boom.
- Homan, T. en Wetzels, R. (2023), *Wat nu!? Een nieuw perspectief op grootschalige gedragsverandering*, Amsterdam: Boom.
- Jones, R. L., Armour, K. M., & Potrac, P. (2002). Understanding the coaching process: A framework for social analysis. *Quest*, 54(1), 34-48.
- Shoukry, H., & Cox, E. (2018). Coaching as a social process. *Management Learning*, 49(4), 413-428.