

10.

ALS
JE HAAR
MAAR GOED
ZIT!

Een reflectie op de eerdere reflecties

Thijs Homan

Inleiding

Als er één motto is dat een leidraad voor mijn eigen onderzoeks- en advieswerk vormt, dan is het wel: 'niet zoals het moet, maar zoals het gaat!'.

Inmiddels heb ik, samen met promovendi en MSc-afstudeerders, bij meer dan 135 organisaties in alle soorten en maten, sectoren en branches, onderzoek gedaan over de vraag of er een verband te vinden is tussen enerzijds veranderplannen en -intenties en anderzijds datgene dat er vervolgens in de organisatie gebeurt. Uit dit onderzoek komt naar voren dat dat verband gewoon niet te vinden is. Veranderplannen, begeleidingsvisies, interventieportfolio's en veranderfasen: impliciet zit er een lineair causale redeneerwijze achter verstoep die luidt: 'als we het zus gaan doen (plan, interventie), dan gaan zij (de doelgroep van de verandering) zó reageren'. Dat klinkt veelbelovend. Maar tegelijkertijd blijken juist die verhalen slechte voorspellers voor datgene dat er zich daarna in de praktijk concreet ontvouwt. Juist dat inzicht heeft me ertoe gebracht mijn onderzoek te focussen op 'hoe het gaat' en niet meer op 'hoe het moet'.

Dit boek, waar organisatiecoaches en -adviseurs een inkijsje geven in hun keukens, gaat over hoe het er echt aan toegaat. Hoeveel onzekerheid en twijfel je als coach of adviseur soms ervaart. Welke heftige emoties er dan door je heen gaan en hoe je dat voelt in je lichaam. En hoe je dáár dan weer mee probeert de dealen; je ervaringen toch 'productief probeert te maken', zoals we dat dan noemen.

Ook ik begin mijn hoofdstuk met een persoonlijke ervaring die tot de verzuchting leidde: 'wat is dit toch eigenlijk een k.....vak!'. Daarna beschrijf ik mijn eigen reacties op deze conclusie en vergelijk ik deze met de reacties van de medeauteurs van dit boek. En vervolgens reflecteer ik daar weer op: is hier misschien een breder patroon te ontwaren?

Wat is dit eigenlijk toch en 'k.....vak'!!

Bloedheet was het. Mijn collega en ik begeleidden de top-ondernemingsraad van een groot concern. Het was een driedaagse. De vijftiengintig ondernemingsraadleden moesten tot een gezamenlijk oordeel

komen over een aangekondigde serie omvangrijke reorganisaties. We zaten ergens in Noord-Nederland. Het was een gloednieuw conferentieoord met veel glas. Heel veel glas. Zo veel glas, dat het nieuwe koelsysteem absoluut niet in staat was om de naar binnen komende hitte afdoende te koelen. Drie lange dagen zweten dus. Dat zweten kwam trouwens niet alleen door de hoge temperatuur. De sfeer in de groep ging namelijk sterk op en neer. Af en toe open conflicten, slaande deuren. Dan opeens scherpe kritiek op onze aanpak. En plots zetten we dan toch weer grote stappen voorwaarts. Voor dag en dauw opstaan om met mijn collega-begeleider vóór te overleggen. 's Avonds tot diep in de nacht evalueren, plannen bijstellen voor de volgende dag. Dit alles om iedereen maar 'binnenboord' te houden.

De laatste middag bleek al het gezwoeg en gezweet niet voor niets te zijn geweest. Al de puzzelstukjes leken opeens precies in elkaar te passen. Er tekende zich een hele heldere lijn af in de reacties die de OR zou gaan geven op de reorganisatieplannen.

Opgelucht deden mijn college en ik een laatste rondje. Op de flip-over stond de zin: 'wat ik nog zou willen zeggen is....' Iedereen kon die zin dan aanvullen. Bij zo'n afsluitend rondje reageren mijn collega en ik dan niet meer. Het is wat het is. Vol vertrouwen begonnen we. En inderdaad kwamen er al snel - weliswaar nog schuchtere - maar toch duidelijk positieve aanvullingen op onze flip-over-zin. Als allerlaatste kwam Fien aan het woord. Een slimme, extraverte dame. Als zij iets zei, dan werd daar naar geluisterd: 'nou, begon ze, wat ik zou willen zeggen is dat ik hier helemaal niets aan gehad heb'. Waarop wij conform onze afspraak alleen nog maar konden zeggen: 'oké mensen, allemaal hartelijk bedankt voor jullie inzet en al jullie ideeën en tot ziens'.

Die ene laatste zin van Fien. In één klap kantelde de sfeer. We stonden weer bij start en ontvingen geen 200 euro.

Zonder veel te zeggen ruimden mijn collega en ik de zaal op, pakten onze koffers en checkten uit. Het bleef lang stil in de auto toen we

samen weer richting de Randstad reden. Vlak voor de brug over het Tjeukermeer heb je een parkeerplaats. 'Zullen we hier even pauzeren', zei mijn collega. Met onze handen diep in onze zakken starden we over het water. Waarop mijn collega het haast uitschreeuwde: 'wat is dit toch een 'k-vak!!'. Depressief mijmerden we over de vraag of we überhaupt ooit wel eens iets in een organisatie echt hadden weten veranderen. En of verandering überhaupt wel mogelijk was.

De week erna zaten we weer bij andere klanten. Het leek of dit voorval niet gebeurd was. En net zo vrolijk als altijd heetten we volgende groepen welkom. We meenden het als we zeiden dat we er veel zin in hadden. En net zoals altijd hadden we weer veel uren in de voorbereiding gestopt, allerlei nieuwe oefeningen ontworpen, originele interventies bedacht en nog scherpere afspraken gemaakt over onze onderlinge rolverdeling. Vrolijk voorwaarts, stiff upperlip en gewoon klantgericht maatwerk leveren. Dat was nu ik hier achteraf op terugkijk het motto: Jezelf niet laten kennen, hoe veel pijn de reacties van je klanten je ook soms konden doen.

Hoort erbij

Als ik lees wat de andere auteurs in de andere hoofdstukken vertellen, dan lijkt dit voor hen ook op te gaan. Ze vertellen hoe ze proberen om te gaan met wat ze meemaken. Hoe en wat ze ervan proberen te leren. Emoties en lichamelijke reacties horen er volgens hen gewoon bij en kunnen informatief zijn voor het begrijpen van en reageren op de situatie. Op zijn beurt roept dit dan wel de vraag op hoe 'open' je richting de klant bent over je verwarring en emoties. Laat je zien wat je persoonlijk allemaal doormaakt? Blijf je neutraal-afstandelijk of maak je je eigen binnenkant tot de buitenkant? Met andere woorden: wanneer ben je professioneel bezig als het om die binnenkant gaat?

Als ik mijn eigen verhaal en de hoofdstukken in dit boek op me in laat werken, ontstaat er bij mij het beeld dat wij allen met een soort 'schaaltje' op onze handen op de lezer afstappen en zeggen: 'moet je eens kijken wat er allemaal op mijn schaalte ligt!'. Daarbij gaan deze schaaltes over datgene dat we werkend als organisatiecoach of

-adviseur allemaal meemaken en ervaren. En dat liegt er af en toe dus niet om, zo blijkt. Tegelijkertijd zijn de schaalpjes zelf volgens mij ook de moeite waard om eens goed naar te kijken. Als we onze ervaringen zó presenteren, wat zeggen we dan eigenlijk tussen de regels door?

Stiekem, want met gepaste bescheidenheid gepresenteerd, zijn het naar mijn idee toch best trotse schaalpjes. 'Moet je zien wat ik allemaal meegemaakt heb!' en 'Kijk, zó deal ik met deze aspecten van het vak!'. Laat ik voor mezelf spreken: als we weer eens een verschrikkelijke sessie mee hadden gemaakt, dan vertelden we de andere collega's van het adviesbureau daar in geuren en kleuren over. Met als ondertoon van: 'zó moeilijk zijn die klanten van mij dus!'. Haast als een soort bewijs van hoe goed ik was en hoe relatief 'gemakkelijk' de klanten en opdrachten van de anderen waren.

Naast deze bescheiden en ingetogen trots bespeur ik ook een andere tendens. Hier en daar mondt de beschrijving van de ervaringen namelijk uit in een zekere normativiteit: zó zou jij, de lezer, het eigenlijk ook kunnen en soms zelfs moeten doen! Daarbij vallen dure woorden als 'vertrouwen op het proces'; 'je gevoel serieus nemen'; 'leeg-zijn en totaal openstaan', 'in het hier en nu kunnen zijn', 'professionaliteit', 'omarmen van en genieten van het niet-weten', 'professionele twijfel', 'lichaamsbewust zijn' en: 'ook buiten werktijd en zelfs als je ziek bent, blijf je organisatiecoach'. Dat laatste herken ik zelf helemaal. Werktijd en vrije tijd: het liep volkomen door elkaar heen. Steevast begonnen we elkaar als adviseurs op zondagmiddag al te bellen om te overleggen over de klussen voor de komende week. Soms dagenlang van huis zijn en in hotels zitten. Tijdens vakanties gewoon via mail contact met elkaar houden en continu dingen afstemmen: het hoorde er allemaal bij.

Tegelijkertijd ervaar ik ook nog eens het gevoel dat je d'r nooit helemaal bent. Een gevoel dat ik ook bij de mede-auteurs ontwaar. Het is nooit af; je bent nooit klaar met je ontwikkeling. Het blijft een continu leerproces. Steeds is er weer iets nieuws dat je in jeingers

wilt krijgen; steeds wil je de laatste vakontwikkelingen volgen en waar mogelijk ook toepassen in je eigen praktijk. Natuurlijk, je ontwikkelt weliswaar een zeker basisvertrouwen, maar tegelijkertijd blijf je steeds opnieuw aan het worstelen met het 'hoe nu in 's hemelsnaam verder?'. Het continu jezelf willen verbeteren en het steeds verder willen gaan en het nòg beter willen doen, zijn kennelijk niet afdoende om die kreunmomenten van 'wat moet ik h er nu weer mee' uit te bannen. Het je tegelijkertijd zeker en onzeker voelen lijkt hand in hand met elkaar te gaan.

In zijn hoofdstuk verwoordt Fer van den Boomen de manier waarop we hier mee omgaan met het concept *negative capability*: het vermogen om onzekerheden, mysteries en twijfel te laten bestaan zonder ongeduldig te zoeken naar oplossingen en antwoorden. Niet te snel een oplossing willen proberen te vinden dus. Maar juist het ongemak kunnen verduren. Wat hierbij vooral interessant is, is dat Fer dit een vermogen noemt dat een professionele begeleider heeft. Je bent goed in je vak als je in staat bent om onzekerheid, twijfel en angst te verduren. En precies dat is naar mijn idee het gemeenschappelijke van onze schaaltes: je bent een goede en *professionele* organisatiecoach als je dat vermogen 'bezit'.

In de andere hoofdstukken proberen de auteurs de bron van dit vermogen te traceren. Ze geven bijvoorbeeld aan dat het zich ontwikkelt door ervaring, dat het daarbij gaat om continu leren, dat het soms een persoonlijkheidskenmerk van de organisatiecoach zelf is en ook dat het voort kan vloeien uit de persoonlijke behoeftes en passies van de organisatiecoach. Of ze zeggen dat het samenhangt met formele regels, normen en beroepscode van het vak van organisatiecoach of dat je dat vermogen verkrijgt door jezelf te laten coachen, of door zelf op gezette tijden afstand en rust te nemen en al dan niet samen met anderen te reflecteren. Wat dit impliceert is dat dit vermogen dus óf in jezelf zit, óf dat je het leert en ontwikkelt in contacten met 'derden'. Het komt dus óf van binnenuit óf van buitenaf.

Aanvankelijk zat ikzelf ook op deze twee denklijnen. De vraag 'waarom doe ik dit allemaal?' beantwoordde ik altijd tweezijdig. Enerzijds: dat is de aard van mijzelf; ik ben nou eenmaal een perfectionist'. En anderzijds: 'dit is wat de opdrachtgever ook gewoon van mij verwacht. Je gaat gewoon tot het uiterste'. En morgen is er weer een andere klant, die verwacht dat ook'.

Reflexiviteit

Het verhaal lijkt dus te zijn: als goede, professionele organisatieadviseur ben je in staat om de meest uiteenlopende emoties, werktijden, stress en ander ongemak te hanteren. Alles voor de klant. Hoe erg het ook is wat je meemaakt; hoe ongemakkelijk het ook voelt: je blijft erboven hangen, analyseert en categoriseert en beslist wat je daarna het beste kan doen.

Juist op deze reflectie zou ik hier graag willen reflecteren (=reflexiviteit). Wat zegt het namelijk over ons als organisatiecoaches en -adviseurs als wij zó reflecteren op ons eigen vakmatige functioneren? Zijn van binnenuit en van buitenaf eigenlijk wel de enige twee verklaringlijnen voor die enorme drive om steeds maar weer door te gaan, om onszelf steeds verder te verbeteren, om het 'normaal' te vinden dat je 'professioneel' om moet kunnen gaan met heftige, pijnlijke en soms ontregelende emoties? Ik wil hier wijzen op een derde denkwijze om deze bevlogenheid te begrijpen.

Rupsje nooitgenoeg

Wat we volgens mij aan het doen zijn, is onszelf onmenselijk hoge ei-



Thijs: *De eisen die we aan onszelf stellen zijn in feite zulke hoge eisen, dat we daar nóoit aan kunnen voldoen*

sen stellen. Natuurlijk', zo hóór ik je haast denken, 'maar daar krijgen we dan ook goed voor betaald!'. Maar werkt dat nou echt zo? Kun je pijnlijk ontregelende emoties nou wel echt compenseren met een fraaie geldelijke beloning?

Ik zou willen stellen dat de eisen die we aan onszelf stellen in feite zulke hoge eisen zijn, dat we daar nóóit aan kunnen voldoen. We verwachten van onszelf een bepaalde serie attitudes, vaardigheden, mentale weerbaarheid en inhoudelijke expertise die gewoon niet op te brengen is. Hoe goed en professioneel je ook bent. Tegelijkertijd impliceert dit torenhoge verwachtingspatroon, dat we in onszelf op deze manier een permanent faalgevoel inbouwen. Het is nooit goed genoeg; het kan altijd beter, sneller en fraaier. En juist dit faalgevoel vormt op zijn beurt het motortje om er nóg harder aan te trekken en om nóg meer ons best te doen; ook dus als het gaat om het kunnen omgaan met heftige emoties en gevoelens van onzekerheid. Dat gaat soms zo ver dat we van onszelf verwachten dat die emoties een informatief en instrumenteel onderdeel zijn van onze professionaliteit. Emoties worden dan 'raadgevers', 'kompassen' en 'hulpmiddelen' voor de professionele vakvrouw en -man.

Op deze wijze *geframed* lijkt de *negative capability* een vaste, welomschreven status te hebben. Het lijkt een normatief en intrinsiek kenmerk te zijn van het vak. Iets wat een goede en professionele organisatiecoach of -adviseur bezit of zou moeten bezitten. En iets waar je trots op kan zijn: 'kijk eens hoe goed ik om kan gaan met dit soort onmogelijke situaties!'. Maar is het nou wel zo dat het vak van organisatiecoach of -adviseur vaste intrinsieke kenmerken heeft?

Naar mijn idee verschaft de grote Franse filosoof Foucault (in Taylor, 2011) ons antwoorden op deze laatste vraag. Staande in de post-moderne traditie heeft hij ons duidelijk gemaakt, dat er in wezen helemaal geen vaste kaders, normen, principes, modellen of vaste waarden bestaan. Er zijn geen grand narratives: geen universeel ware en geldige kenmerken of relaties. Overtuigend toont Foucault dit aan als het gaat over de normen voor goed vakmanschap en professi-

onaliteit. Universeel en altijd geldige criteria voor goed vakmanschap en professionaliteit bestaan volgens hem niet. Wat als 'goed' en 'professioneel' wordt aangemerkt, maakt namelijk onderdeel uit van een bepaald temporeel *vakdiscours*. Waarbij het zich houden aan dat *vakdiscours* sociaal kapitaal (cf. Bourdieu, 2010) en status oplevert bij de andere collega's uit het beroepsveld.

Wanneer er in een bepaald vakgebied duidelijke kaders, professionaliteitscriteria en genormaliseerde regulariteiten aanwezig zijn, dan zijn dat, deze auteurs volgend, dus in wezen puur arbitraire instituties. Voor hetzelfde geld hadden die gewoonten en normen immers ook totaal anders kunnen zijn. Als er op een bepaald vakgebied dus gesproken en gedacht wordt in termen van bepaalde instituties, dan zeggen die instituties niet zo zeer iets over dat vak zelf, maar des te meer over de manier waarop één bepaalde vakdefinitie in zwang is geraakt en dominant is geworden in de conversaties óver dat vak. Vakinstituties zijn *talked into existence* en vormen een discours dat we onszélf opleggen.

Als ik deze ideeën relateer aan onze ervaringen en verhalen uit dit boek, wat valt er dan op te merken? Mijn eerste observatie is, dat al ons 'gezwoeg' en onze drang naar voortdurende verbetering niet ontstaan omdat dat 'objectief' moet, maar dat het een onderdeel is van een discours waarin we elkaar disciplineren en socialiseren. Het kunnen omgaan met heftige, onbegrijpelijke en pijnlijke emoties en stressvolle werkprestaties is een objectief gemáákt kwalificatiekader. Zo beschouwd komen de eisen die samengaan met de 'binnenkant' van het vak misschien wel helemaal niet van buiten door voorschriften, noch van binnen zoals eigen leerervaringen, behoeften en persoonlijkheid van de organisatiecoach of -adviseur, maar hebben ze te maken met een 'tussen'. Dit laatste betreft de *community* van organisatiecoaches en -adviseurs die zichzelf deze normativiteit oplegt.

De gedachtegang hierbij is, dat er geen hardgekalkt vakgebied 'organisatiecoaching' of 'organisatieadvisering' is, maar dat dit concept een samenbrengend label geworden is ('*congregate label*', n.a.v. Bougon, 1992) dat meer en meer centraal is komen te staan bij de

gesprekken van een bepaalde – steeds groter wordende – groep mensen (zie Homan, 2016). In al die gesprekken hebben zich bepaalde tendensen ontwikkeld over de vraag welke kant het vak van organisatiecoaching of -advisering uit moest. Sommige van die tendensen hebben de overhand gekregen en worden nu ervaren als kaders, uitgangspunten en principes. Wat dit impliceert is dat ‘organisatiecoaching’ of ‘organisatieadvisering’ dus geen vakgebied is waar bepaalde professionaliteitseisen gelden, maar dat er zich rondom die term een bepaald dominant *discours* ontwikkeld heeft waar een zekere normatieve en genormaliseerde identiteit van ‘De Organisatiecoach’ of ‘De Organisatieadviseur’ van uitgaat.

Wil je als goedbedoelende en ‘professionele’ coach, adviseur, begeleider onderdeel uitmaken van de community van organisatiecoaches en -adviseurs, dan brengt dat met zich mee dat je de eisen, verwachtingen en betekeniswolken die zo geconstrueerd worden, internaliseert als jouw ‘eigen’ professionele normen en waarden, aan de hand waarvan je je als organisatiecoach of -adviseur zelf reguleert. Niet het ‘binnen’, noch het ‘buiten’, maar het ‘tussen’ (het dominant geworden *discours* zoals organisatiecoaches en -adviseurs dat met elkaar uitwisselen) leidt dus tot die voortdurende gedrevenheid, durf, passie en incasseringsvermogen en die continue behoefte om onszelf te verbeteren.

‘*Strategizing one’s own subordination*’, zo heb ik dat eerder genoemd (Homan, 2017): je onderwerpt jezelf aan een genormaliseerd gedachtegoed om vervolgens aan jezelf de betekenis ‘goed’ (of bescheidener: ‘je probeert er het beste van te maken’) te kunnen geven. In het verlengde hiervan worden het eigen lichaam, de eigen gevoelens en behoeften, het eigen privéleven dienstbaar aan die professionaliteit en aan dat streven om een ‘goede’ organisatiecoach of -adviseur te zijn. En zo ontstaat er een geïnternaliseerde roldefinitie die als een soort grenzeloos rupsje-nooit-genoeg het doen, denken, ervaren én het zichzelf beoordelen en veroordelen koloniseert.

Of ga ik nu te ver?

Misschien schiet ik nu te ver door? Natuurlijk: het gaat om de passie

voor het vak; de rauwe schoonheid en complexiteit ervan. In dit boek duidelijk weergegeven. En ook om de serieus belangrijke en nuttige dingen die organisatiecoaches en -adviseurs voor elkaar weten te krijgen. Hulde. Hier is uiteraard helemaal niks mis mee. Maar toch: welk verwachtingspatroon leggen wij onszelf als organisatiecoaches en -adviseurs op deze wijze eigenlijk op? En leidt dat dan niet tot de neiging om de schaamte en het ongemak van het niet-weten en het vastzitten om te buigen richting nóg verdergaande eisen voor professionaliteit? Niet alleen aan de buitenkant moet het nu goed zitten, maar ook aan de binnenkant moet je aan strenge eisen en verwachtingen voldoen.

Een aantal jaren geleden heeft een groep organisatieadviseurs, waar ik er een van was, het boek 'Imperfecte adviseur' geschreven (van Ooijen et al., 2017). In onze gesprekken ontwaarde ik onze voortdurende neiging om perfect imperfect te willen zijn: de zelf-verwachting van het perfect moeten kunnen omgaan met het 'on-omgabare'. Mijn 'interne opdrachtgevers', zoals een van de betrokken adviseurs en medeauteurs dat noemde. Een van onze cases betrof een adviessituatie die zo absurd, bizar en onbegrijpelijk was, dat we concludeerden: 'soms valt er gewoon echt helemaal niets te leren!'. Met andere woorden: soms is datgene dat we ervaren zo maf, Kafkaïaans, onbegrijpelijk en ongrijpbaar dat er werkelijk geen enkele chocolade van de maken valt.

Maar onmiddellijk doemt dan weer die drammerige moet-vraag op: 'wat moet je dan doen als adviseur of organisatiecoach?' En: 'hoe moet je dan het beste omgaan met al je emoties en andere binnenkant-ervaringen?' Alsof er dus van tevoren aan te geven zou zijn wat je het beste kan doen. En alsof datgene dat jij dan doet zoveel invloed heeft dat het de goede kant opgaat. Ik zou het juist niet weten. Echt niet. Maar wat ik wel weet is dat je toch altijd wel iets doet, of dat er spontaan iets gebeurt; vaak iets dat niemand verwacht. Of dat er inmiddels ergens anders iets gebeurd is, waardoor datgene dat je ervaart in een heel ander daglicht komt te staan. En daar reageren anderen dan weer op en zo rolt het balletje weer verder. En of dat dan de juiste rolrichting is? We weten het gewoon niet. Terugkijkend geven we natuurlijk wel weer

betekenis aan datgene dat ons is overkomen. Maar dan heb je het dus niet over 'juiste' oorzaken, diagnoses en interventies vooraf, maar over legitimaties achteraf. Zowel richting de klant, als richting de community van adviseurs en coaches als naar jezelf.

Juist in dat soort onmogelijke en soms ontregelende situaties heb ik geleerd van de wijze woorden van een collega-adviseur. Als er in de adviestrajecten die we samen deden weer eens totaal onbegrijpelijke en verwarrende dingen gebeurden, dan keken we elkaar altijd veel-betekendend aan: 'ach, als je haar maar goed zit!'. D e lichtheid; d e relativering; d e imperfectie. Zou precies d at niet juist een sprankje positive capability kunnen zijn?

Literatuur

- Bourdieu, P. (2010). *Distinction*. London: Routledge Classics.
- Bougon, M. G. (1992). Congregate cognitive maps: a unified dynamic theory of organization and strategy. *Journal of management studies*, 29(3), 369-387.
- Ooijen, M. van; Homan, Th.; Nistelrooij, A. van; Goedhart, A.; Moor, M.; Steen, B. van der; Kuhlmann, M. (2017). *Imperfecte adviseur*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers Bv.
- Homan, Th. (2016). Het generatieproces van organisatieaaching. *M&O*, 6, pp. 109-123.
- Homan, Th. (2017). 'Een foucaultiaanse reflectie op perfectie en imperfectie van organisatieadviseurs' in: Ooijen, M. van; Homan, Th.; Nistelrooij, A. van; Goedhart, A.; Moor, M.; Steen, B. van der; Kuhlmann, M. (2017). *Imperfecte adviseur*, Utrecht: Kessels & Smit Publishers Bv., pp. 145-171.
- Taylor, D. (ed.) (2011). *Michel Foucault, key concepts*, Durham: Acumen Ltd.