

An abstract painting with a central figure, possibly a witch or a person in a hood, rendered in shades of purple, white, and brown. The background is a mix of muted colors like grey, green, and red. The overall style is expressive and textured.

# **Druk** van de **heksenketel**

Andries Baart

# Voorwoord

Het lijkt er tegenwoordig op dat mensen óf helemaal geen erkend en betaald werk hebben, óf juist veel te veel. En niet alleen te veel, maar ook buitengewoon belangrijk werk waar van alles van af hangt, dat vorige week al af had moeten zijn en waar hoge druk van uitgaat.

Vroeger of later krijgen velen daar genoeg van of loopt de organisatie onder druk van al die drukte vast. Geen wonder, dus, dat 'werkdruk' een veel besproken thema is. In de loop van hun (drukke) werk krijgen ook coaches daar mee te maken. En zo kwam 'werkdruk' als thema terecht op de Dag van de Coach van september 2020, die, met dank aan de medewerkers van Kloosterhof bv en Congressentrum de Reehorst, ondanks corona alsnog succesvol doorgang vond.

Eén van de keynotes lichten we hier uit, en wel *De druk van de heksenketel* van andragoloog, theoloog, filosoof en hartstochtelijke onderzoeker Andries Baart, bekend van de presentietheorie. In zijn vakgebied, 'presentie en zorg', richt hij zich op goede zorg voor kwetsbare mensen, in het bijzonder waar de problematiek complex is. Daarom stelt hij belang in coaching. Zo vraagt hij zich af wie daar nu eigenlijk mee geholpen is en onderzoekt hij wat we nu precies bedoelen met het begrip werkdruk en hoe het met druk in coaching zit.

De (voorlopige) neerslag daarvan presenteerde hij op de Dag van de Coach (september 2020) en de uitgeschreven versie treft u hierbij aan. Ter wille van de vlotte leesbaarheid is de vermelding van geraadpleegde literatuur, anders dan in de oorspronkelijke voordracht, strikt geminimaliseerd.

Waarom deze uitgave? Al tijdens de conferentie zelf drongen veel deelnemers aan op een schriftelijke versie van deze key note, liefst zo gauw mogelijk. Andries Baart en Kloosterhof wilden aan die oproep gehoor geven. Daarom ligt er nu dit artikel. Deze tekst is samengesteld uit de lezing, de presentatie, de slides en de aantekeningen van Andries Baart, bezorgd door Sijtze de Roos en nog weer eens herzien en aangevuld door Andries Baart. Het geheel wordt opgeluisterd met afbeeldingen van schilderijen van de in 1934 in Guyana geboren, Britse schilder Frank Bowling, die inmiddels met tentoonstellingen in onder andere Tate Modern (Londen) tot de groten van de beeldende kunst gerekend mag worden.

Veel kijk-, lees- en studiegenoegen. En tot de volgende Dag van de Coach, hopelijk in van corona bevrijde omstandigheden.

**Sijtze de Roos**, leersupervisor en opleider, was van 2004 tot 2010 bestuursvoorzitter van de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching (LVSC), en van 2010 tot 2018 bestuurslid en later president van de Association of National Organisations for Supervision and Coaching in Europe (ANSE). Sinds 2010 is hij als redactielid betrokken bij het Tijdschrift voor Coaching en Psychosociaal Digitaal, en met ingang van 2020 is hij chief editor van ANSE Journal.



Sijtze de Roos



Andries Baart



Het kan best **zinnig** zijn  
om druk op het werk te  
**vermindern**,  
maar het is leerzamer  
om te **kijken** naar de druk  
die gegeven is  
met wat coaching is  
of denkt te moeten zijn



## 1. Inleiding

Over werkdruk wordt veel gesproken: we hebben te veel werk waar te weinig tijd voor is, zodat we het niet tijdig afkrijgen en loodgieterstassen vol mee naar huis nemen. Gewoonlijk wordt werkdruk dan ook gezien als een te bestrijden kwaad. Nu kan het best zinvol zijn om de druk van en op het werk te verminderen, zeker, maar het is leerzamer om nu eens goed te kijken naar de druk die inherent is aan het vak coaching, en die gegeven is met wat coaching is of denkt te moeten zijn. Daar willen we in deze verhandeling nader op ingaan. Voor we daaraan toekomen is het nodig om scherp te krijgen wat we eigenlijk onder druk en werkdruk verstaan. Daar gaat de volgende paragraaf over.

Daarna maken we een analyse van een aantal dominante coaching discoursen om vervolgens te onderzoeken hoe druk in coaching door die discoursen wordt aangejaagd. We sluiten af met enkele conclusies en vragen.

Onze interesse in druk die gegeven is met coaching zelf en dus minder huist in de werkomstandigheden, vormt de aanleiding om in de titel van 'heksenketel' te spreken. Dat is een grote, bolle kookpot die boven het vuur gehangen wordt en waarvan niet vaststaat wat erin gebrouwen gaat worden. Dat bepaalt de tovenaar en die voegt op basis van zijn kennis ingrediënten toe: de ene keer dit, de andere keer dat, de ene keer zal de pot staan te koken, bubbelen en dampen, en de volgende keer zachtjes

pruttelen. Hoe druk het is in de heksenketel van coaching hangt af van de ingrediënten die aan soep van coaching worden toegevoegd en dus welk soort coaching bereid wordt. Welke soepen worden er bij coaching eigenlijk bereid, wat staat er allemaal te pruttelen en hoe gaat het er in de ketel aan toe?

## 2. Verheldering van het begrip 'druk'

Werkdruk wordt al gauw geassocieerd met de verhouding tussen druk vanwege de *organisatie* van het werk en de *draagkracht* van de werker, maar veel minder met de eigenschappen van het werk *zelf*. Werk genereert namelijk allerlei druk vanwege de aard ervan. Organiseringskenmerken en de draag- of veerkracht van werkers doen wel ter zake, maar zelfs als die tip top in orde zijn, genereert het werk nog steeds druk. Druk is inherent aan werk. De vraag is dus waar we het over hebben wanneer we woorden als druk en werkdruk in de mond nemen.

### Soorten druk

Laten we daarom het begrip 'druk' eens nader bekijken. Zoals de filosoof Wittgenstein ooit opmerkte, heb je niets aan

een begrip als je het verband met allerlei andere begrippen niet ziet. Wil je bijvoorbeeld weten wat 'bloeddruk' betekent, dan wordt dat pas duidelijk als je daar allerlei andere soorten rood omheen legt. Zo is het ook met de term 'druk'.

We pakken het woordenboek er bij en vinden onder het lemma 'druk' de volgende lexicografische verwanten.

- Bedrijvigheid. We zijn goed bezig, lekker druk met zijn allen
- Gespannenheid of last. Ik voel de druk om het goed te doen
- Pressie, zwaarte. Dat werk drukt zwaar op mijn schouders
- Overbelasting. Iedereen vliegt druk heen en weer, de dokter is (te) druk bezet
- Bezig, vol, van alles loopt door elkaar. Een druk weekend, de kids naar hockey of voetbal brengen, boodschappen doen, benzine tanken, de kids weer ophalen, oma bezoeken, op tijd naar ons weekendhuisje vertrekken
- Levendig. Druk praten, druk gesticuleren.
- En zo voort

Om 'druk' zweeft dus een hele wolk van verwante begrippen heen, die we niet uit het oog mogen verliezen om te snappen

Tabel 1. Lexicografisch onderscheiden soorten druk.

Voorbeeld	Wat het is	Zo ook...	Analyse	
<b>Bloeddruk</b>	Druk <i>van</i> het bloed	Migratiedruk Belastingdruk Handdruk	Een vaste eigenschap	Objectief: Zo is dat
<b>Werkdruk</b>	Druk <i>door</i> het werk	Systeemdruk Regeldruk Selectiedruk	Oorzaakgericht	Subjectief: Zo ervaar je dat
<b>Prestatiedruk</b>	Druk <i>om</i> te presteren	Studiedruk Actiedruk Verantwoordingsdruk	Uitkomstgericht	

waar we het over hebben. Maar het zijn er zo veel dat het moeilijk is om daar lijn in te zien. Geldt 'druk=druk' of is ze niet altijd hetzelfde of zijn er verschillen vast te stellen? We wagen een poging tot woordanalyse.

We komen – zie Tabel 1 – tot drie te onderscheiden *soorten* druk: druk *van*, druk *door* en druk *om*. Dat onderscheid wordt gemaakt op basis van de taal maar laat wel iets wezenlijks zien. Immers, wie vindt dat hij druk is kan zich afvragen: is dat een onvermijdelijke eigenschap van het werk, komt het door hoe ik werk of door waar naar ik streef? Dat kan hem helpen om zijn situatie beter te begrijpen.

Analyseren we deze drieslag nog wat verder, dan zien we hoe *druk van* een vaste eigenschap betreft, dus een objectief en meetbaar gegeven. Bloeddruk of luchtdruk bijvoorbeeld: een van de kenmerken van lucht of bloed is dat ze druk hebben. Dat ligt anders bij werkdruk en prestatiedruk. Werkdruk zou ik typeren als *deontisch* van aard en komt vanuit het beginpunt dat regels en normen, een moeten, bevat. Prestatiedruk kun je *consequentialistisch* noemen en komt vanuit het eindpunt dat aangeeft wat je bereiken wilt. De druk is hier of dat punt wel goed genoeg gehaald wordt. Deze twee vormen van druk zijn respectievelijk oorzaak- en uitkomstgericht, zijn subjectief en worden dus vooral ervaren. Terwijl je van een te hoge of te lage bloeddruk niet (direct) veel hoeft te merken maar deze wel kunt meten, *ervaar je druk door en druk om* wel degelijk maar is deze niet objectief te meten.

### De ambivalentie van druk

Vervolgens valt op dat druk een dubbelzinnig fenomeen is. Het geeft *last*, maakt het werk zwaar, hindert en put zelfs uit, zodat je ervan afbrandt. Maar druk kan net zo goed *scherpte* geven. Druk is onontbeer-

Druk is een  
dubbelzinnig fenomeen.  
het geeft last,  
maar ook scherpte

lijk om wakker te blijven en kwaliteit te leveren. Druk geeft bovendien *energie*. We hebben druk nodig om in beweging te komen, gemotiveerd te zijn en uitdagingen aan te durven. En ten slotte geeft druk ook *aanzien*. Wie niet druk is, wordt al gauw als een *loser* beschouwd. Zo raakt druk verknoopt met status.

Druk heeft dus meer kanten dan alleen bedenkelijke. Dat wordt extra duidelijk als we bekijken hoe druk zich op verschillende vlakken van het handelen voordoet, en welke ambivalente effecten ze op mensen heeft. Laten we eens naar de volgende vlakken kijken.

- *Fysiek emotioneel* – Ik voel hoe druk inwerkt op mijn energie en de motivatie waarmee ik mijn werk doe. Het put me uit of het zeept me omgekeerd juist op. Het mat me af of het maakt me energiek.
- *Agogisch* – Druk doet zich hier niet voor met betrekking tot mijn energie maar met betrekking tot de hoe-vraag van mijn werk. Zo kan ik druk ervaren omdat onduidelijk is hoe het met deze situatie verder moet, omdat ik geen oplossing zie, of omdat het project helemaal vastloopt. Maar omgekeerd kan het zijn dat dit probleem en de druk die het geeft mij tot een topprestatie motiveren. Zo beweeg ik me tussen vastlopen en hoogvliegen.
- *Moreel* – Ik voel de druk vooral op ethisch en moreel terrein. Is wat ik hier moet doen wel goed, juist, proportio-

neel en rechtvaardig? Of omgekeerd: dit is precies wat ik in deze situatie als fatsoenlijk mens behoor te doen. De keuze ligt tussen moreel verwerpelijk en deugdelijk.

- *Ideaal* – Ik voel dat de druk mij vreemdt van mijn idealen en motivatie. Hoge idealen geven veel druk. Omgekeerd bevestigt druk me in mijn overtuiging hoe belangrijk het is dat ik dit wil en doe. Ik balanceer tussen vervreemding en bevestiging
- *Legitimatie* – Ik voel de druk om telkens te moeten bewijzen dat het geld goed besteed is. Omgekeerd leg ik graag verantwoording af aan de gemeenschap. Te kiezen valt tussen vrijheid en verantwoordingsplicht.
- *Context* – Mijn opdrachtgever, de organisatie, de samenleving of de cultuur leggen ondermijnende druk op me om me aan te passen en mee te buigen. De vraag is: moet ik maar liever mijn mond houden of kan ik hier vrijmoedig spreken? Omgekeerd kan diezelfde druk me activeren om weerstand te bieden. Wat wordt het? Aangepast of kritisch.

Druk komt voor in verschillende domeinen van ons handelen en is steeds ambivalent in zijn betekenis. Maar die ambivalentie is óók productief. Daar kunnen we maar beter rekening mee houden en voordeel uit putten.

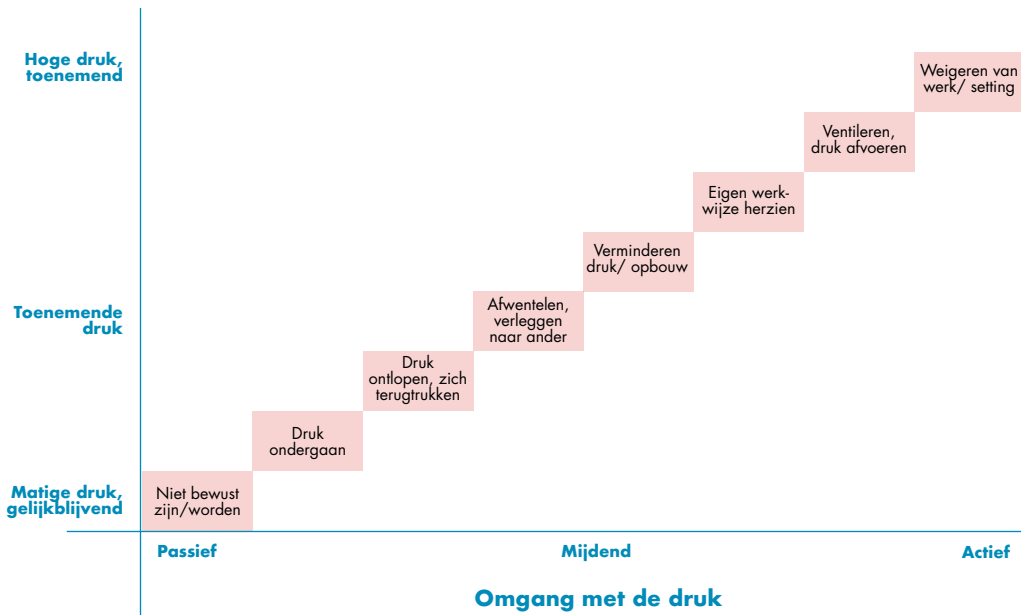
### Hanteren van druk

En zo belanden we bij de vraag hoe druk te hanteren valt. Zoals we hebben gezien biedt druk ook allerlei *positieve* mogelijkheden. Maar we richten ons hier vooral op de hantering van *negatieve* druk, druk die je geen goed doet en die je kwijt wil. De volgende kaart (Figuur 1) dient ter illustratie van het brede gebied van mogelijkheden dat we dan bestrijken.

De kaart ontstaat door twee variabelen te kruisen: op X-as (horizontaal) wordt de mate van actieve omgang met druk uitgezet, van heel passief tot heel actief; halverwege staat de actieve mijding. Op de Y-as (verticaal) wordt de mate waarin de druk oploopt uitgezet, van gelijkblijvende matige druk tot zeer sterk toenemende, hoge druk. Zo ontstaat er een ruimte waarin we kunnen benoemen hoe er met oplopende druk wordt omgegaan (*coping*).

Tabel 2. Ambivalenties van druk, geordend naar handelingsfacetten.

Druk van mijn werk leidt tot uiteenlopende reacties		
Afgemat raken	↔	Energieke boost krijgen
Methodische vastloper	↔	Creatieve hoogvlieger worden
Moreel verwerpelijk	↔	Deugdelijk handelen
Zelfvervreemding	↔	Bevestiging intenties ervaren
Persoonlijke vrijheid zoeken	↔	Verantwoording afleggen
Aangepast gedragen	↔	Kritisch blijven



Figuur 1. Mogelijke omgang met oplopende druk, uitgaande van een passieve benadering.

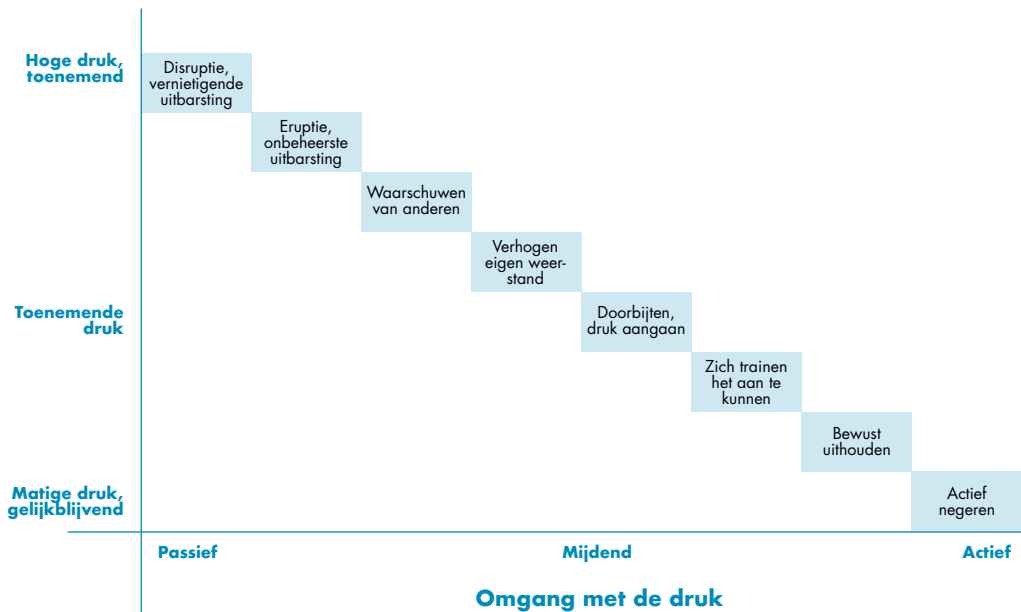
We volgen eerst de lijn van links onder naar rechtsboven. Bij passief blijven hoort dat ik me er allemaal niet zo bewust van ben, dat ik er geen last van heb of dat het me blauwblauw laat; het gaat ook om druk die niet toeneemt en ik kan me dat dus ook wel permitteren. Een stapje verder onderga ik die druk bewust en kan ik er moe van worden. Loopt de druk verder op, dan kan ik proberen me er actief aan te onttrekken, bijvoorbeeld door me wat terug te trekken. Neemt de druk nog verder toe dan is een bekende oplossing om te proberen die druk bij een ander neer te leggen: afwentelen dus. Dat is al een actievere omgang met druk dan de andere drie die we noemden. Met deze pogingen druk te vermijden zit je dan in het midden van de kaart. Maar helaas, de druk neemt stap voor stap toe en een nog actievere omgang met druk is gewenst. Dus probeer ik de druk te verminderen en het de opbouw van de druk af te remmen. Maar ik kan me ook op mijn eigen werkwijze richten en deze herzien of anders inrichten. Nog een stap verder laat

ik druk ontsnappen en geef ik ruimte in de hoop zo de druk af te voeren, en ten slotte accepteer ik dit werk en deze setting niet langer: ik weiger.

Over dat laatste, weigeren, bestaat veel uitstekende literatuur. Overigens niet zozeer uit de coachingshoek.

Nu kunnen we deze gang van zaken ook omdraaien en ons bij toenemende druk van rechtsonder naar linksboven bewegen (Figuur 2). Zo kun je actief proberen de druk te negeren of die bewust uit te houden. Je kunt je vervolgens ook trainen om er beter mee om te gaan. Een volgende stap is om de druk aan te gaan, door te bijten en om je weerstand te verhogen. Het zijn allemaal redelijk actieve manieren om met de druk om te gaan. De volgende stapjes zijn steeds passiever. Op de volgende trede doe je niet meer dan anderen waarschuwen. Nog passiever is dat je de oplopende druk tot een uitbarsting laat komen: je doet vrijwel niets en laat het gebeuren. Ten slotte zien we de combinatie van totale passiviteit





Figuur 2. Mogelijke omgang met oplopende druk, uitgaande van een actieve benadering.

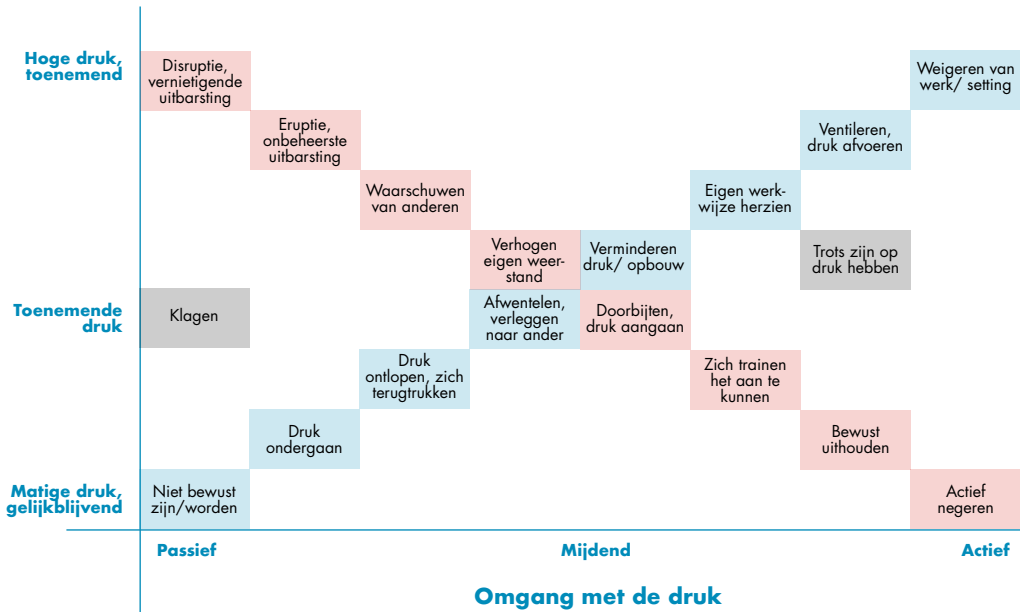
en zeer sterk toenemende druk: de uitbarsting die ontwrichtend is en iedereen uit zijn stoel werpt. In feite is dat de ondergang.

We kunnen vervolgens beide diagonalen intekenen, en zo ontstaat Figuur 3 dat een totaaloverzicht geeft, en goed laat zien hoe de vier uitersten (hoeken) zich tot elkaar verhouden en hoe subtiel het centrum is bezet. Uiteraard kunnen op alle open plekken de vormen van *coping* benoemd worden. Het komt de overzichtelijkheid echter niet ten goede. Twee posities zijn nog wel benoemd, beide hebben betrekking op toenemende druk: het (passieve) klagen en het (meer actieve) beamen en trots erop zijn dat je het 'drukdruk' hebt.

Met dit schema kunnen we eenvoudig in kaart brengen hoe coaches met werkdruk om gaan (Figuur 4). Gewoonlijk doet men dat empirisch: scoor op de kaart hoe de betrokken met in dit geval: druk omgaan en dan zie je op de kaart vlekken of wolken

ontstaan: daar clusteren de scores. Hier houd ik het simpel en projecteer op deze kaart vier benaderingen, vier soorten van coaching of coaches, gelet op de manier waarop men met druk omgaat. Ik laat deze vier samenvallen met de vier kwadranten van de kaart. Mettertijd zouden deze empirisch getoetst moeten worden, nu zijn het vooral theoretische constructies.

Om te beginnen zien we links onder in de coach die manieren zoekt om druk stilletjes te ondergaan, die mee veert en souplesse toont. Rechts daarvan zien we de coach die actief kracht zoekt, weerstand wil opbouwen en het vermogen om de last te dragen vergroot. Rechts bovenin hebben we de coach die vrijheid zoekt, zo nodig onder de toenemende druk uit kruipt en het systeem te rug toekeert, en links boven in de coach die afstand houdt tot de oplopende druk en denkt: dat is niet mijn pakkie aan, daar blijf ik buiten → en als het ontploft, ontploft het.



Figuur 3. Overzicht van mogelijke actieve en passieve omgang met oplopende druk.



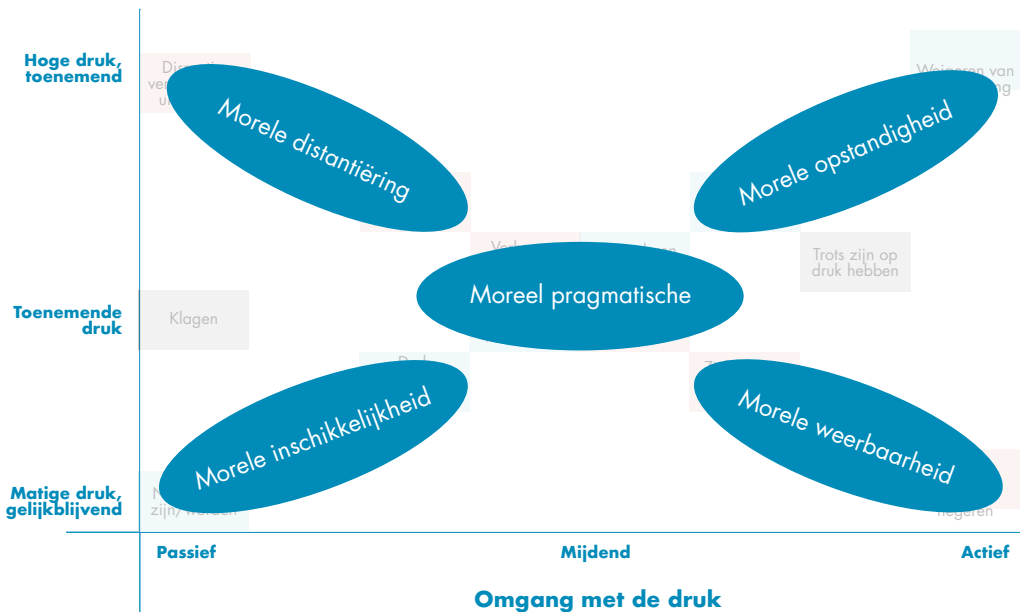
Figuur 4. Coaches getypeerd naar de manier waarop ze met druk omgaan.

Het is van belang om dit model vast te houden – we komen er verderop op terug. Het is ook van belang om te begrijpen dat dit in alle voorlopigheid een descriptief overzicht is, waarin onderling verschillende benaderingen zijn opgenomen die je bewust kunt hanteren. Het is dus uitdrukkelijk geen ordening die van de passieve coach als suf konijn doorloopt tot aan de actieve coach als grote held. Alle benaderingen zijn mogelijk. We spreken geen oordeel uit, we tekenen de kaart, zoals we dat ook verderop zullen – deze ‘cartografie van coaching’ is ook de reden om werk te tonen van Frank Bowling die immers ook graag kaarten schildert.

### Druk en de identiteit van coaching

Tot zover weinig opzienbarends. Maar als we echter de vraag stellen wat coaching nu eigenlijk *is* of zou *moeten zijn*, dan hebben bepaalde benaderingen bij het hanteren van druk wel degelijk de voorkeur. Hoe behoór je om te gaan met oplopende

werkdruk, gegeven de finaliteit of de nominale eisen van het vak coaching? Uit de coachliteratuur en uit wat we van coaches zelf horen blijkt een voorkeur voor actieve steun, vooral conform het kwadrant ‘kracht zoekend’. Bekijken we echter de ethische codes van coaching – en daarvan zijn er meerdere – dan staat helemaal in het begin van de (ook in het Nederlands vertaalde) Amerikaanse en Engelse code, dat coaching dient voor de opbloei van de cliënt (zie *Ashridge Code of Conduct 2017* en de *IC Code of Ethic 2019*). Dat is mooi en het betekent dat de coach het kwadrant of de benadering kiest *die de cliënt tot bloei brengt*, onverschillig welke positie op de kaart hij of zij dan moet innemen. De eigen voorkeur van de coach doet er dan niet meer zo ertoe. Toch is dat niet wat ik zie gebeuren: coaches hebben wel degelijk voorkeuren en vermoedelijk hangt dat samen met wie ze denken dat hun cliënt is. De definitie van het vak schiet hier tekort. Werk je bijvoorbeeld met een ziekenhuis,



Figuur 5. Morele posities in de coping met druk tijdens coaching.

is dan de raad van bestuur je klant, zijn het de verpleegkundigen of misschien de patiënten? Als de raad van bestuur moet opbloeien doe je hoogstwaarschijnlijk wat anders en kies je een ander kwadrant dan wanneer het om de bloei van verpleegkundigen op de afdeling gaat. Het is natuurlijk erg pijnlijk wanneer hier geantwoord zou worden: de contractpartner, de opdrachtgever die ook betaalt, is *qualitate qua* ook degene die dankzij de coaching zou moeten gaan floreren. Dan hebben heel wat betrokkenen het nakijken. Dat verschillende *posities* op de kaart van 'omgaan met druk' ook *moreel verschillend* zijn, is te zien in Figuur 5.

In Figuur 5 wordt het midden gedomineerd door moreel pragmatisme. Aan de rechter kant vinden we bij matige druk 'morele weerbaarheid' en bij hoge druk 'morele opstandigheid'. Twee actieve, verantwoordelijkheid nemende posities. Aan de linker kant zien we bij matige druk 'morele inschikkelijkheid' en bij hoge druk 'morele distantiëring', beide dus reacties waarin de coach de morele uitdaging uit de weg gaat. Voor morele vraagstukken en coaching, zie Iordanou e.a. (2016).

### Resumé

We sluiten dit gedeelte af. We zagen dat het concept 'druk' rijk en complex is. Als een op zichzelf staand concept is ze niet goed te begrijpen. Ze krijgt pas contouren en betekenis temidden van een waaier van verwante begrippen. Van belang is verder om voor ogen te houden dat er druk is *van, door en om*; drie basisverbindingen waarin ze betekenis krijgt. Voorts blijkt druk ambivalent te zijn; ze hindert *en* stimuleert. Druk kan negatief uitpakken, maar ook energie opwekken. (Werk)druk is niet *in zichzelf* iets verwerpelijks, al is het bon ton om zo over druk te spreken: het wemelt van de boekjes en congressen die (werk)druk wensen uit te bannen en vrijwel alleen

als een nodeloos kwaad zien. Dat beeld is onjuist en niet erg behulpzaam.

Als we nadenken over druk, staat er dus meer op het spel dan alleen maar het tegengaan van druk van de heksenketel. Het maakt bovendien uit waar we met betrekking tot druk precies over praten. Over ethische druk? Methodische druk? Energetische druk? Druk doet zich gegeven wisselende werkaspecten steeds anders voor: van fysiek tot moreel en van cultureel tot agogisch. Als iemand zegt dat hij onder druk staat, is het goed om te vragen: op welk terrein bedoel je? Druk met betrekking tot wat? Hoe zouden we het vinden als de antwoorden steeds gaan over de agogie (de hoe-vraag) en nooit of zelden over de druk die de morele kanten van coaching zouden moeten oproepen? Druk is in elk geval geen eenduidig fenomeen. Daarom zijn er, zoals we op de grote kaart zagen, vele manieren om met de vele soorten werkdruk om te gaan. Niet één daarvan heeft zomaar de voorkeur: de voorkeur zou uit moeten gaan naar de manier die coaching het best werkelijk coaching laat zijn. En daarmee zijn we opnieuw bij de inhoudelijke aspecten van coaching aanbeland.

### 3. Analyse van coaching discourses

We komen toe aan de druk die coaching zelf genereert, dat wil zeggen: druk die voortkomt uit de gepraktiseerde identiteit van het vak. Om daar een scherper beeld van te krijgen, onderzoeken we allereerst door welke lezingen, zelfuitleg, idealen, concepten en dergelijke de werkelijkheid coaching gestuurd en gevormd worden. Ofwel: welke coaching discourses zijn er eigenlijk?

Maar eerst de voorafgaande vraag: wat zijn discourses en waarom is het goed om ons daarin te verdiepen? Om daar achter te komen is enige uitleg nodig en een





Een discours is een  
geaccepteerde lezing  
van de **werkelijkheid**  
die politiek,  
sociaal en psychologisch  
**sterk** doorwerkt  
en ons handelen vormt,  
stuurt en bepaalt





discoursanalyse die ons meteen toont wat ermee zichtbaar gemaakt kan worden. Ik ben bekend met discoursanalyses, maak ze vaker en meen dat ze binnen het scala van kwalitatieve onderzoekstradities bij lange niet de aandacht krijgen die ze verdienen. Het is geen eenvoudig onderzoek maar gelukkig bestaat er volop goede literatuur over en kunnen we uit een rijke voorraad van wetenschappelijke en wijsgerige inzichten en ervaringen putten (zie Tannen, Hamilton & Schiffrin 2015; Gee 2011; Jørgensen & Phillips 2002). We geven er een eigen draai aan, vooral omdat we het hier niet lang en te ingewikkeld kunnen maken.

Voor het begrip discours wordt in ons land ook wel de term 'vertoog' gebruikt, hoewel dat gewoonlijk weinig helderheid verschaft. We houden het maar bij 'discours'. Daarmee duiden we een manier van denken en spreken aan, waarmee je een werkelijkheid betekent, sticht, in stand houdt en voortzet. Een discours is dan ook een geaccepteerde lezing van de werkelijkheid die politiek, sociaal en psychologisch sterk doorwerkt en ons handelen vormt, stuurt en bepaalt. Hoewel een discours dus lijkt te gaan over 'taal' en daar ook werkelijk over gaat, reikt de interesse in discoursen veel verder: als je door die taal heen kijkt, zie je een manier van denken, een manier waarop de werkelijk gezien en zelfs geconstrueerd wordt.

### 3.1 Wat zijn discoursen?

Laat ik een voorbeeld geven. Als we verhalen van psychiatrische patiënten over het verloop van hun ziekteproces zouden bestuderen, kan het opvallen dat er twee discoursen blijken te zijn. (1) Eén waarin de verteller spreekt over wat hem in de zorg is 'aangedaan', hoe slecht hij is behandeld, hoe weinig erkenning hij kreeg en hoezeer hij gehertraumatiseerd is doordat er steeds leed werd toegevoegd. Dat soort elementen (woorden, beelden, begrippen, perspectie-

ven, emoties) wordt in allerlei verhalen gezien en we besluiten: er is in die verhalen een slachtofferdiscours te vinden. Zo wordt gedacht, zo zijn de gebruikte woorden en begrippen, zo wordt gekeken, zo ziet men zichzelf, zo voelt men zich, zo worden de (on)mogelijkheden van de betrokkenen geschat, en daaraan zijn de beelden ontleend waarmee het doen en laten van de zorgverleners wordt getypeerd: de daders. (2) En, laten we zeggen, er wordt een tweede discours in die verhalen gevonden waarin woorden, begrippen, emoties en dergelijke geïdentificeerd worden die samenhangen met overleven, zelfstandigheid herwinnen, eervol maatschappelijk participeren, de waarde van ervaringskennis en lotgenoten of solidariteit. Zeg: een hersteldiscours. Daarin worden patiënten, zorgverleners, instituties, maar ook diagnoses, medicatie, therapie en bijvoorbeeld expertise volstrekt anders gezien en gewaardeerd dan in het slachtofferdiscours. Toch komen beide discoursen tegelijk voor. (Er zijn in werkelijkheid véél meer discoursen in de psychiatrie en ze zijn veel subtieler en complexer, maar ik houd het hier ter wille van de uitleg even overzichtelijk.) Het maakt nogal wat uit of een professional over de druk van zijn of haar vak spreekt en denkt in lijn met het slachtofferdiscours of in lijn met het hersteldiscours.

Over een verschijnsel (gezondheidszorg, de vrouw, het milieu et cetera) bestaan gewoonlijk dus meerdere discoursen, die soms door elkaar lopen of elkaar opvolgen. Die discoursen vind je door heel secuur empirisch onderzoek te doen naar het spreken en denken van allerlei betrokkenen. Discoursen kunnen door nauwgezet naar taal, tekens, afbeeldingen, begrippen en dergelijke te kijken aan het licht gebracht worden. Over de gezondheidszorg bestaat bijvoorbeeld een *charitatief barmhartigheidsdiscours* met als kern dat we met liefde zorg bieden aan wie dat

ook maar nodig heeft. Het draait om de *patiënt*, wat latijn is voor 'degene die lijdt'. Maar er is ook een *marktdiscours*, met als kern de klant, die koopt wat hij nodig heeft of van waarde acht. Het woord '*klant*' stamt uit het Frans en betekent 'degene die er(gens) warm voor loopt'. Ten slotte is er het *burgerschapsdiscours*, dat draait om eigen rechten en de vrijheid te kiezen; vrije artskeuze, bijvoorbeeld, behoud van autonomie en zelfbeschikkingsrecht van de burger. De burger is mijn medestadsgenoot, gelijk aan mij en lid van dezelfde gemeenschap. Het maakt uit of je een ziekenhuis opvat als een voorziening voor patiënten, die je moet helpen en nabij zijn, of als een commercieel en concurrerend bedrijf met klanten, die je zo moet bedienen dat ze achteraf het tevredenheidsonderzoek van prettige vinkjes zullen voorzien. Of als een uit belastingen en premies betaalde publieke instelling voor burgers met rechten, met wie de verhouding anders ligt dan met patiënten. Deze drie discoursen zijn dus aanzienlijk groter, politieker en institutioneler dan bijvoorbeeld het herstel- en slachtofferdiscours. Ze laten ook zien hoe zeer discoursen complexe en omvattende werkelijkheden omvatten met onderling geheel verschillende benaderingen. In elk van deze discoursen heerst een typerende, eigensoortige druk – en dat is relevant hier omdat we graag iets willen zeggen over druk.

Waar vind je de discoursen van een vakgebied, zoals van de psychiatrie of coaching? Hoe en waar komen ze aan het licht? Je treft ze aan in de pers, op de TV, op sociale media en in de vorm van publieke reacties op incidenten. Ook in de uitspraken van professionals, onderzoekers klinken verschillende discoursen door, evenals in de aard en objecten van bevindingen van kennisinstituten. Theorie- en methodieken tonen discours(fragment)en, net als regels en aanbevelingen voor de praktijk.

Beleidsnotities, politieke interventies en subsidiestromen dragen elementen aan, en niet te vergeten: ook de geuite weerzin, kritiek en teleurstelling van mensen die de betreffende praktijken ondergaan zijn in dit opzicht veelzeggend. Kortom: discoursen worden gedestilleerd uit vele bronnen van spreken en schrijven. Ze geven taal en begrippen (denkinstrumenten), scheppen een werkelijkheid en houden die in stand (logica), regelen sociale verhoudingen en posities: wie is in tel, wie dominant en wie valt af (orde), en verschaffen en handhaven normen: wat mag wel en wat gaat over de schreef (legitimatie)?

Als je eenmaal met die taal en met dat discours een eigen (professionele) werkelijkheid ingericht hebt, zit je er ook in. Dan maak je er deel van uit, werkt het door in je identiteit, in je moed, in je machteloosheid. En het is bepalend voor sociale verhoudingen. Als je jezelf opvat als verpleegkundige ga je met de patiënt een heel andere verhouding aan dan wanneer je als ondernemer klanten bedient. Afhankelijk van het discours dat je handelen structureert zullen ook de normen verschillen waaraan dat handelen moet voldoen. En dus van de druk die ervaart.

Welke werkelijkheden scheppen coaches met elkaar? Wat zeggen ze zelf dat coaching is, wat blijkt uit hun papieren? Welke soorten werkelijkheid zijn daarmee verbonden, welke taal spreken ze, welke denkstructuren zien we bij hen, welke posities scheppen ze daarmee, wat houden ze in stand en wat nemen ze als vanzelfsprekend aan? En dus: welke druk is met de onderscheiden discoursen gemoeid?

### **3.2 De discoursen van coaching**

Dat zijn de vragen die opkomen als we coachingsdiscoursen onderzoeken aan de hand van allerlei vakliteratuur, praktijkverhalen en beleidsstukken – dat is wat ik

heb gedaan. We analyseren, kort gezegd, hoe het vak zichzelf getuige die bronnen verstaat, uitlegt, rechtvaardigt en overeind houdt (zie Bachtirova, Spence & Drake 2017). We letten daarbij op de taal, de denksstructuren, de onderlinge machtsverhoudingen, posities en legitimaties en we houden rekening met het feit dat coaching geïnformeerd, gevormd en gestuurd wordt door meerdere discoursen, die elkaar afwisselen, overlappen en versterken.

Voor een handzame en geslaagde uitwerking van coaching discoursen gaan we te rade bij Western (2016), waar men desgewenst volop referenties vindt van coaching literatuur die bij het ene of andere discours is ingedeeld. We nemen zijn indeling graag over, hoewel ook enkele andere veelbelovend zijn, maar geven er op basis van Nederlandse bronnen wel onze eigen uitwerking aan en voorzien haar van nadere invullingen en commentaar. We vatten de gevonden discoursen samen in Tabel 3 waarin ze naast elkaar worden gezet. De analytische ingangen van die tabel (verticale as) komen allemaal voor onze rekening.

We maken in alle voorlopigheid een onderscheid in vier voor coaching belangrijke en kenmerkende discoursen. Misschien zijn er meer of komen die nog, maar vooralsnog houden we het in navolging van Western bij deze vier. We vragen ons bij elk daarvan af (1) wat de functie van de coach is, (2) welk domein het betreft, (3) om welke taal en interne logica het gaat, (4) waar het gezag van de coach op berust, (5) welke benadering wordt gevolgd, (6) wat de ingang (of inzet) van coaching is, (7) welk doel wordt nagestreefd, (8) waar de focus ligt en (8) op welke expertise de coach moet kunnen bogen. Maken we deze vragen tot de ingang van een tabel (rijen) en de vier discoursen tot de kolommen van de tabel dan ontstaat het

Tabel 3. Vier coaching discoursesn.

Discours	Zielegids	Psy-expert
Functie van de coach	Spiegelaar van de ziel	Technicus van de psyche
Domein van coaching	Zin: geestelijke / spirituele omgang met existentie	Gedrag: persoonlijke ontwikkeling
Taal en logica	Traditionele geestelijke (lange geschiedenis)	Moderne wetenschappelijke professional (gedegen)
Gezag	Op basis van oude bronnen	Op basis van opleiding & tools
Benadering coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schept reflectief-contemplatief klimaat op zoek naar wijsheid (<math>\neq</math>kennis), zijn (<math>\neq</math>doen), authenticiteit (<math>\neq</math>rol) en betekenis (<math>\neq</math>wetenschappelijke kennis)</li> <li>Meanderende, open en avontuurlijke 'queeste'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gedragsverandering met psy-tools, methoden en theorie, gerelateerd aan werk en zelfgestelde doelen daarin</li> <li>Technocratisch-functionele gedragsbeïnvloeding binnen &amp; t.b.v. werk- en prestatiekader</li> </ul>
Ingang coaching	Diepe ervaring, beleving	Prestatie / functioneren
Doel Coaching	Vinden van en handelen conform authentieke zelf, zinvol leven, bevredigende identiteit, kostbare waarden	Taakgericht en technisch helpen doorzien, verbeteren en activeren van het zelf in werk en leven
Focus coaching	Inwendige zelf	Uitwendige zelf
Expertise van de coach	Existentieel wijs, luisteraar, 'leidsman'	Methodisch, theoretisch onderlegd, evidence-based professionaliteit

Managerial trainer	Netwerk analyticus
Optimaliseerder van rolgedrag	Strateeg van de emergentie
Functie: sociaal-organisatieel rolgedrag	Interdependentie: organisatie-overschrijdende verbondenheid
Gevestigde agogisch specialist (effectief)	Postmoderne ziener (strategisch)
Op basis opbrengst	Op basis van verbeelding
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innerlijke verbinding van coaching en management productief maken</li> <li>• Adaptieve, doel dienende veranderingen stimuleren in mens, organisatie en cultuur</li> <li>• Leiding faciliteren om zijn doelen te halen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakt het grote geheel zichtbaar, incl. patronen, tendensen en emergenties</li> <li>• Zoekt naar beïnvloeding van dat geheel, naar knooppunten, strategieën, macht</li> <li>• Loslaten klassieke organisatie theorieën</li> </ul>
Productiviteit	Verbondenheid
Controle en 'bewerken' personeel t.b.v. organisatie-doelen: motiveren, aanpassen, ontwikkelen (HR-beleid)	Ontwikkelen van modern <i>mindset</i> passend bij de schaalvergroete, globaliserende wereld van netwerken
Zelf in rol	Zelf in netwerk
Managerial competenties in combinatie met effectieve veranderkundige kennis	Nieuwe tak van sport: vereiste expertise niet zo duidelijk, 'ziener', bewegen in complexiteiten



volgende overzicht (Tabel 3). De tabel is de uitkomst van mijn discoursanalyse.

### A) De zielegids

Het eerste discours betreft het optreden van de coach als een 'gids of leidsman van de ziel'. We hebben het hier over een zeer specifieke manier van coachen, die gericht is op het ervaren van zin en betekenis. Deze vorm staat in de klassieke traditie van geestelijken, priesters, geestelijk verzorgers, mensen die een zekere wijsheid bezitten met diepe historische wortels. Het gezag van zo'n coach berust op zijn kennis van die oude bronnen en diens vermogen deze op een integere manier tot spreken te brengen. Er zijn coaches die dat heel goed kunnen.

Wat doet deze coach? Zijn functie is spiegelbaar van de ziel. Hij schept een reflectief-contemplatieve ruimte waarin naar wijsheid en betekenis kan worden gestreefd, en waarin aandacht is voor het 'zijn' van mensen en voor authenticiteit. Let wel: wijsheid is niet hetzelfde als wetenschappelijke kennis, wie mensen 'zijn' is niet hetzelfde als wat zij doen, en authenticiteit is niet hetzelfde als de rol die je aanneemt. En 'betekenis' komt niet overeen met de wetenschap is de zoektocht naar zin en betekenis in een authentiek leven de crux.

Deze coach neemt je daarom mee in een meanderende, open en avontuurlijke zoektocht, of iets heldhafter: queeste, op zoek naar de heilige graal, naar mogelijke betekenisgeving. Vaak is de tocht belangrijker dan het vinden van een definitieve betekenis, en met het geven wetenschappelijke verklaringen heeft het allemaal niets te maken.

De ingang die deze benadering kiest, is de beleving en de diepe ervaring. Het doel van deze coach is om je te helpen een zinvol, authentiek leven te leiden, een

identiteit te bereiken waarmee je samenvalt en te handelen in overeenstemming met wat je van grote waarde acht. De focus ligt op het *inwendige zelf* van de coachee. De expertise van de coach berust op zijn kwaliteiten als existentiële leidsman en zijn vermogen tot luisteren.

### B) Psy-expert

We komen bij het tweede discours. Hier treffen we de 'technicus van de psyche', die we kunnen aanduiden als de psy-expert. Zulke coaches zijn dikwijls psychologen, psychotherapeuten, psychiaters ook, die niet zozeer in betekenis en zin geïnteresseerd zijn, maar vooral in gedrag en in persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing. Dat is een heel andere manier van denken en benaderen dan die van de zielegids.

De psy-expert meandert niet zomaar wat langs allerlei vage paden, maar bedient zich van evidence-based tools, wetenschappelijk gevalideerde methoden en betrouwbare meetschalen, en komt zo tot diagnoses en interventies. De coach is niet 'ingewijd' in klassieke wijsheid, maar gedegen opgeleid en ontleent zijn gezag dan ook allereerst aan die opleiding.

Gedragsverandering is de inzet, vaak gericht op wat de coachee zelf wil bereiken. De aanpak van de coach mogen we technocratisch noemen, waarbij zij opgemerkt dat we dit woord niet afkeurend bedoelen. De psy-expert kan bogen op een stevig gevulde toolbox, waar hij kundig gebruik van maakt. De inspanningen van de psy-expert draaien om zelfgestelde doelen en functionele gedragsbeïnvloeding, om het punt te halen dat tevoren is afgesproken. Presteren en succesvol functioneren op persoonlijk vlak, in het werk, in de samenleving, en dergelijke zijn de ingang van deze vorm van coachen.

Het doel van de coach is om de coachee

te helpen – taakgericht en technisch – om zichzelf in bijvoorbeeld werk en leven te begrijpen, te verbeteren en te activeren. De focus ligt op het *uitwendige zelf*, dus niet op existentiële betekenis maar op gedrag. De expertise van de psy-coach berust op zijn grondige methodische beheersing van het vak. Hij of zij is een theoretisch onderlegd, evidence-based professional.

### C) Managerial trainer

Dan nummer drie: de managerial trainer. Zijn functie is gelegen in het optimaliseren van sociaal-organisatieel rolgedrag. Te denken valt aan teams, projecten, organisatorische afdelingen waar mensen werkzaam zijn. Zij zullen hun taken op de vastgestelde en voorgeschreven wijze beter moeten uitvoeren, zodat het bedrijf of de instelling als geheel ‘werkt’, niet vastloopt en succesvol is. Dat mensen daar plezier – of niet – aan beleven is niet onbelangrijk, maar wel secundair. Het rolgedrag moet functioneel zijn voor het grotere geheel.

De managerial coach is een gevestigde en effectieve ‘agogische’ specialist, maar experts zouden we hen niet willen noemen. Uit de literatuur komt namelijk onmiskenbaar naar voren dat managerial coaches helemaal niet bijzonder deskundig zijn of de vakliteratuur tot in de puntjes kennen. Maar ze zijn vaak wel bedreven in wat ze doen, waarbij ze op hun intuïtie en ervaring kunnen vertrouwen.

Managerial coaches zijn dan ook meestal wat oudere, ervaren werkers. Het gezag van deze coach hangt af van de opbrengst die hij weet te genereren. Effectiviteit telt hier! Deze benadering kenmerkt zich door een innerlijke verbinding met management en, afhankelijk van het niveau waarop gecoacht wordt, leiding geven, en van de productiviteit van die verbinding.

De aanpak is adaptief en voegt zich naar

de eisen, de cultuur en de (veranderingen in de) structuur van de organisatie. De inzet is om de leiding te faciliteren om de – altijd respectabele, daar gaan we van uit – doelen van de organisatie te behalen. De ingang is productiviteit. Werkt het zoals het zou moeten?

Het doel van coaching is in dit geval om vat te krijgen op hoe mensen werken, of, om het wat zwaarder te benoemen, controle over en het ‘bewerken’ van personeel ten bate van de organisatiedoelen: motiveren, aanpassen en ontwikkelen volgens het geldende HR-beleid. Dat klinkt misschien wat hard, maar het kan wel degelijk op geschikte manieren gebeuren.

Hier gaat het niet om het inwendige of uitwendige zelf, maar om het *zelf in rol*. Wat deze coach nodig heeft zijn managerial competenties en effectieve veranderkundige kennis en ervaring.

### D) Netwerkanalyticus

En dan de vierde en meest moderne; de coach als netwerkanalyticus. Het gaat hier om wat je wel de ‘postmoderne’ gedaante van coaching zou kunnen noemen. Deze ‘strateeg van de emergentie’ bedrijft als een soort ‘postmoderne ziener’ wat we netwerk-coaching mogen noemen.

De netwerk-coach wordt gestuurd door de gedachte dat hij de organisatie niet kan coachen, omdat die in een uitdagend en veranderlijk netwerk is verbonden met andere organisaties en belangen. Hij is altijd aan het coachen in een grote, virtuele ruimte waarin allerlei andere spelers opdoemen en weer verdwijnen. Vandaar dat we spreken over emergentie. Je kunt namelijk niet meer volstaan met een statisch idee over hoe de organisatie werkt, want overstijgende netwerken vertonen allerlei krachten. Hier borrelt ineens iets op dat belangrijk kan zijn, daar zakt weer wat in; je moet,

## De netwerkcoach ontleent zijn gezag aan de verbeelding. Waar niets vastligt zal hij zelf verbanden moeten zien

kortom, als netwerk-coach voortdurend kijken wat er in dat netwerk gebeurt, hoe je daar bij kunt komen en wat je te doen staat.

Deze manier van werken is strategisch gekleurd. Je moet ervoor in beweging blijven omdat je domein niet vastligt. Het hangt allemaal met elkaar samen, dus kun je niet binnen de grenzen van de organisatie blijven waar je op dit moment (toevallig even) deel van uitmaakt. Een voorbeeld is een recente rapportage over de Rabobank, die behalve financieel ook lokaal-economisch en ecologisch beleid voert. Het volstaat niet om alleen maar naar die bank te kijken, je zult ook de (wijde en veranderlijke) omgeving ervan in ogenschouw moeten nemen, anders kom je er niet.

De netwerk-coach ontleent zijn gezag aan de verbeelding. Waar niets vastligt, zul je zelf verbanden moeten 'zien' en ze aansluitend kunnen traceren en gebruiken. Wat hij doet is het grotere geheel zichtbaar maken, de patronen erin aan het licht (helpen) brengen, tendensen opsporen en de aandacht vestigen op wat er in het grotere netwerk opborrelt en hoe je daar invloed op uit kunt oefenen. Hij zoekt naar knooppunten, naar strategieën en naar mogelijkheden van zijn organisatie om daarin een stevig partijtje mee te blazen en macht en invloed

te doen gelden. Om dat te kunnen zal hij de klassieke organisatietheorieën achter zich moeten laten. Volg je de werkwijze van de psy-expert of de managerial coach, dan doe je het bepaald niet goed: die manieren schieten in deze context te kort.

De ingang van netwerk-coaching is interdependentie en verbondenheid, en het doel is gelegen in de ontwikkeling van een moderne *mindset* die past bij de schaalvergroterende, globaliserende netwerk-wereld. De focus ligt op *het zelf in netwerk*. Er is niet één afgegrensd zelf, nee, het zelf moduleert mee op de deinende bewegingen van het netwerk. We hebben hier te maken met een nieuwe tak van sport waarvan niet zo duidelijk is wat je daar nu precies voor in huis moet hebben, behalve de kwaliteiten van een ziener en de nieuwsgierigheid om mee te kunnen bewegen in complexiteiten.

### 3.3 Status van de discoursen

Dit zijn vier discoursen, vier benaderingen van coaching. Nogmaals, of het er werkelijk vier zijn, of vijf of meer is nu niet zo belangrijk. Het gaat erom dat we ons bij werkdruk in coaching afvragen over welk type coaching we het dan hebben. Daar willen we heen.

Deze discoursen zijn goed in de literatuur gefundeerd en kunnen empirisch ook goed van elkaar onderscheiden worden, maar het blijft globaal beeld. Ze overlappen dikwijls en gaan in elkaar over. Coaches zijn niet per se gevangen in een van deze kolommen. Er lopen in principe trajecten door deze discoursen heen. Je kunt als coach problemen tegenkomen die uitstapjes naar een of meer van de andere kolommen nodig maken. Maar let wel: die uitstapjes geven druk, want je begeeft je op het terrein van de buurman.

Ze vinden hun basis in het integrale zelfverstaan van coaches en zijn dus niet

gebaseerd op bepaalde fasen of methoden in coaching, en ook niet op de vraag of de coaching een confronterende aanpak of de socratische dialoog kiest. Zulke 'typeringen' van coaching bestaan ook, maar zijn hier waar het gaat om 'discoursen' niet aan de orde, want niet integraal genoeg.

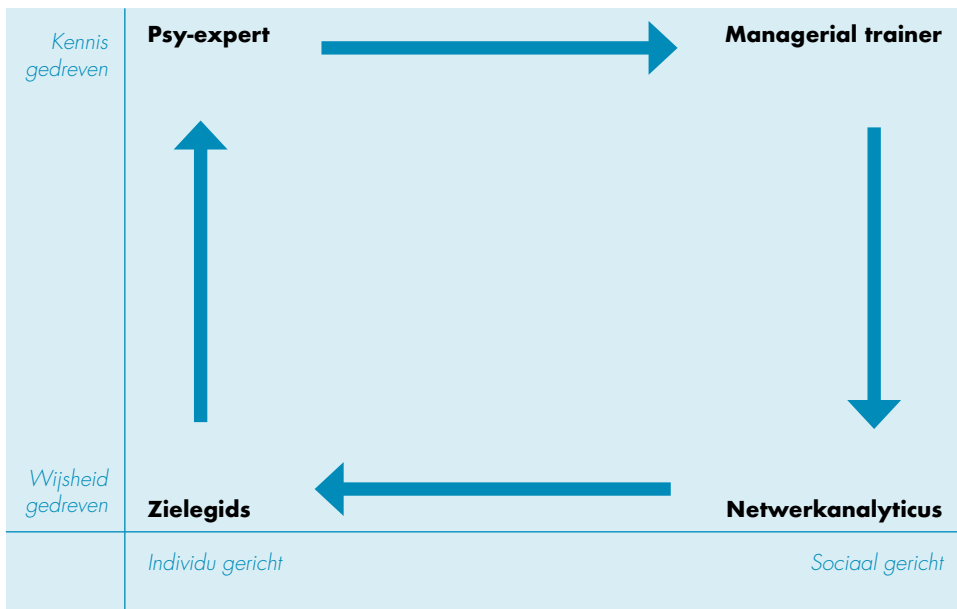
Laat ons verder goed voor ogen houden dat discoursen – dus ook deze – altijd in beweging zijn; ze liggen niet vast. Wat we hier zien is een snapshot, een momentopname. Voorzover er sprake is van een zekere stabiliteit, spelen beroepsverenigingen, opleidingsinstituten, tijdschriftredacties, uitgevers en financiers daarin een hoofdrol. Discourses zijn dan ook doortrokken van machtsverhoudingen. Ook dat geeft druk.

Ten slotte, de vier discoursen kunnen verder opgehelderd worden door ze ten opzichte van elkaar te positioneren. De vraag luidt

dan: wat zijn hun onderlinge overeenkomsten en verschillen? In Figuur 6 volgt het antwoord en ziet men in een oogopslag hun onderliggende logica.

De vier discoursen kunnen geplaatst worden in een ruimte die begrensd wordt door de kennis die domineert (zacht – hard) en door de doelen van de coaching (op individueel of meer op collectief niveau). Zo ziet men dat twee discoursen sterk gedreven worden 'zachte kennis' (zielegids en netwerkanalyticus) en twee door veel hardere en objectieve kennis (psy-expert en managerial trainer).

De psy-expert en zielegids zijn gericht op de enkeling (al dan niet in context) en de andere twee veel meer op grotere gehelen (organisatie, netwerken). Reflectie op deze verhoudingen en op de tussenposities valt buiten het bestel van deze verhandeling maar kan heel interessant en ter zake zijn.



Figuur 6. De vier discoursen ten opzichte van elkaar gepositioneerd.

### 3.4 Druk in coaching discoursen

Het identificeren van coaching discoursen is hier slechts een tussenstap in een bredere interesse. De veronderstelling is immers dat elk discours zijn eigen typerende spanning en druk heeft. We komen nu dan ook toe aan de druk die met elk van deze discoursen gegeven is en hoe die verband houdt met 'werkdruk'. Tabel 4 vat ze samen.

#### A) De typerende druk die de zielegids ondervindt

Wat is nu de typerende druk die inherent is aan het werk van de zielegids? Dat lijkt sterk verbonden te zijn aan geluk. We liggen in Nederland massaal aan het infuus van geluk en van positiviteit. Dat is niet altijd zo geweest. In andere tijden dachten mensen niet dat ze op aarde waren om steeds gelukkig te zijn, maar om iets zinvols te doen, bijvoorbeeld. Maar tegenwoordig lijkt geluk maatgevend. Geluk moet. Een prachtiger studie over deze ontwikkeling treffen we aan in het boek *Cruel Optimism* van Berlant (2011), maar zie ook Ahmed (2010) en Davies (2015).

De plicht om positief en gelukkig te zijn en de coachee daarbij te helpen, brengt behoorlijk wat druk voor de coach met zich mee. En daar blijft het niet bij, want mensen komen met allerlei zelfgeknutselde levensbeschouwingen aanzetten die de moeilijke vraag oproepen waar we het eigenlijk over hebben. Dat mensen dat doen is in onze laat-moderne cultuur heel gewoon, maar dat ze bijvoorbeeld van christelijke traditie overspringen naar de boeddhistische en dan naar de humanistische en daar zo een eigen potje van koken, is voor de coach niet eenvoudig. Hij kan geen kenner van duizend-eneen traditie zijn, staat gewoonlijk zelf in een bepaalde traditie en kan daar op straffe van verlies van zijn kennisbron niet zomaar van af stappen. Los daarvan, is het werk van de zielecoach altijd moeilijk te legitimeren. Het wordt vaak vaag gevonden, laat zich naar moeizaam uitleggen, komt onordelijk over en wordt niet methodisch aangepakt.

De inzet is ook lastig. Deze coaches kijken in de ziel, ook waar die bedroefd of gebroken is, en niet op orde kan komen. Dat geeft ook druk. Je zou overigens wensen dat psychi-

Tabel 4. De druk die elk discours typeert.

Discours	Zielegids	Psy-expert
Spanningen & moeilijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verplichte band met geluk</li> <li>• Vertrouwdheid met heel uiteenlopende tradities</li> <li>• Vaagheid / legitimatie uitkomst</li> <li>• Onordelijkheid / onmethodische aanpak</li> <li>• Menselijke afgrond en tragiek</li> <li>• Geen therapie (<i>wounded soul</i>) maar coaching (<i>healthy soul</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkt in tijd, geld en doelen</li> <li>• Ingebedde ontwikkeling: niet vrij, aanpassend aan context</li> <li>• Geen therapie (≠ prestatie-gericht)</li> <li>• Moderne band met geluksbeleving</li> <li>• Ethisch bijziend, symptoomwijziging</li> </ul>



aters zich meer om de ziel van patiënten zouden bekommeren dan zo eenzijdig gehecht te zijn aan het wetenschappelijke ziektebeeld, want veel mensen lijden aan het leven, aan zichzelf of aan niet alleen maar door hun ziekte.

Terug naar de zielegids, zoals deze geconfronteerd wordt met de menselijke afgrond en tragiek en de druk die daarvan uitgaat. Hij moet daarbij oppassen dat hij zijn beperkingen kent. Het gaat hier om coaching, gericht op de 'gezonde ziel' en niet om therapie, gericht op de 'gewonde ziel'.

### B) De druk die de psy-expert ondervindt

Bij de psy-benadering ontstaat een heel ander soort druk. Er gelden beperkingen in tijd en budget en er zijn doelen die gehaald moeten worden en die de coach niet zelf stelt. Ook de ontwikkeling die nagestreefd – en behaald – moet worden is niet vrij, maar ingebed in de context waar coach en coachee zich aan hebben te conformeren. Verder drukt de prestatie-eis op deze vorm van coaching; het is geen therapie waar je beter van moet worden, maar coaching

waar je beter van gaat functioneren waar je leeft en werkt. Dan weegt ook in dit geval de band met geluksbeleving sterk door: mensen willen gelukkig worden in combinatie met succesvol zijn, het maakbaar hebben en het allemaal aan kunnen. De wereld waarin ze leven, werken, recreëren, leren et cetera oefent daar ook druk op uit, zoals blijkt uit de opkomst van 'werkgeluk' als management-thema.

Al met al staat deze variant vanwege de personalistische en ethische bijziendheid in de literatuur tegenwoordig onder toeneemende kritiek – zijn zo'n beperkte insteek en zo'n smalle focus in de complexe wereld van vandaag wel passend? Het draait in psy-coaching te vaak om symptoomwijziging; diepere oorzaken en achtergronden worden niet aangepakt. Dat alles geeft druk en stress doordat je als coach machtelozer bent dan je zou willen.

### C) De druk die de managerial coach ondervindt

De managerial coach heeft zich aan te passen aan organisatiedoelen die al vaststaan.

## Managerial trainer

- Inpassing in organisatiedoelen staat vast: coach als verlengde arm
- Werknemers vaak object van coaching (niet altijd)
- Coach als *embedded change agent*: strategische positionering
- Obsoleet en thans ongunstig bekend staand soort van coaching: te rigide en weinig innovatief

## Netwerk analyticus

- Ethisch: coach zit mede aan stuur
- Ook voor coach onbekend terrein
- Reductionisme is hier ongepast
- Fundamenten & relevantie van het eigen vak heruitvinden

Omdat hij als de verlengde arm van bestuur en management zal optreden, staat hij onder een heel zwaar soort organisatorische druk, die geheel anders is dan druk die we hierboven bespraken.

Daar komt nog bij dat de werknemers in dit discours meestal het object van coaching zijn, of ze dat nu zelf willen of niet, en ook dat genereert druk. Om het scherp te stellen: de management-coach dient zich strategisch te positioneren als *embedded change agent*, als gevolg waarvan hij onder de druk van wantrouwen kan komen te staan. Ben je nu aan het uitvoeren wat het bestuur wil, of ga je in op wat goed zou zijn voor de werknemers die je coacht? Wie moet er hier gaan floreren?

Deze vorm van coachen staat tegenwoordig vaak ongunstig bekend, wordt in veel literatuur en door betrokkenen als verouderd, te rigide en te weinig innovatief gezien. Zo werken moderne organisaties niet meer en zo zou je ook helemaal niet moeten willen werken. Organisaties moeten momenteel flexibel zijn en hun werknemers daarin meenemen. Niet disciplineren meer leren.

Het beeld verschuift al in de richting van de netwerkanalyticus. Management coaching is iets dat vroeger, in de jaren zestig, zeventig en tachtig nuttig kon zijn, maar nu vaak obsoleet is. Niet meer doen, dus.

#### DJ De druk die de netwerkanalyticus ondervindt

In de laatste variant, die van de netwerkanalyticus, zit de coach mede aan het stuur. Hij is niet langer de nederige dienaar van het management of bestuur. Hij stuurt mee, ontwaart patronen, geeft richting aan, kortom, hij gedraagt zich als politicus. Dat heeft ethische consequenties, die een heel aanzienlijke druk kunnen geven: deugt het wel wat we beogen, waar we willen zijn, waaraan we deel hebben? Geef je je blind over aan globaliserende tendensen?

Met deze coach begeven we ons op onbekend terrein. Een kenmerk van chaotische of emergente netwerktheorieën is, dat je geen overzicht hebt en toch de boel niet rigouzeus mag versimpelen. Reductionisme is taboe. Dat is de kunst, en daar moet je maar tegen kunnen. We zijn natuurlijk allemaal geneigd om naar de drie 'k's van

Tabel 5. De eigen druk van elk coaching discours geresumeerd.

Discours	Zielegids	Psy-expert
Spanningen & moeilijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verplichte band met geluk</li> <li>• Vertrouwdheid met heel uiteenlopende tradities</li> <li>• Vaagheid / legitimatie uitkomst</li> <li>• Onordelijkheid / onmethodische aanpak</li> <li>• Menselijke afgrond en tragiek</li> <li>• Geen therapie (wounded soul) maar coaching (healthy soul)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkt in tijd, geld en doelen</li> <li>• Ingebedde ontwikkeling: niet vrij, aanpassend aan context</li> <li>• Geen therapie (≠ prestatie-gericht)</li> <li>• Moderne band met geluksbeleving</li> <li>• Ethisch bijziend, symptoomwijziging</li> </ul>
Druk op de coach cfr. elk coaching discours	Personalistische druk <i>Het draait uiteindelijk om de unieke waarde van de persoon</i>	Interventionistische druk Er moet doeltreffend ruimte voor ontplooiing komen

kennis, kunde, kassa te vragen, of naar de juiste zeven stappen op weg naar succes. Maar dat kan hier niet. Reductionisme is verleidelijk maar te vermijden – en ook dat is een bron van spanning en druk.

Een typerende eigenschap van netwerken is, dat ook het coachvak niet langer vaststaat. De fundamenten en de relevantie ervan moeten als het ware steeds opnieuw worden uitgevonden.

### 3.5 Ten slotte

Het lijkt erop, zoals men gewoonlijk zegt, dat werkdruk volgt uit de hoeveelheid werk, de beschikbare tijd, de draagkracht van de coach, het vermogen nee te zeggen tegen verzoeken of opdrachten, uit beroerde werkverhoudingen, de bureaucratie, en zo voort. Maar hier hebben we gezien dat los daarvan werkdruk gegeven is met de realiteit van coaching *zelf*. Voor coachees en voor de coach. Elk coaching discours genereert onvermijdelijk zijn eigen typerende vorm van (werk)druk (Tabel 5). Dat is geen naar en dus te bestrijden bijeffect, maar de kern van wat er in dat specifieke discours op het spel staat. Die

druk is er zolang je (goed) coacht. De vraag is dus niet hoe ik van die druk af kan komen, maar of ik wel in het goede discours zit.

## 4. Conclusies

We knopen onze verkenningen aan elkaar. Het denken over (werk)druk kan gecombineerd worden met de ontdekking van deze vier discourses en hun specifieke werkdruk. We combineren Figuur 4 en Tabel 5 en herhalen nog even wat ze uitwezen.

### Figuur 4

Uit onze analyse van het begrip werkdruk en op welke manieren coaches daar op inspelen (Figuur X) komt naar voren, dat in geval van matige, gelijkblijvende druk, de passieve benadering voor rekening komt van de souplesse zoekende coach, en de actieve benadering voor de kracht zoekende coach. Bij hoge druk vertegenwoordigt de afstand zoekende coach de passieve kant van het spectrum, en de vrijheid zoekende coach de actieve. (Het 'midden' valt toe aan de mijdende benadering, de neutrale coach die nog alle kanten uit kan.)

Managerial trainer	Netwerk analyticus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inpassing in organisatiedoelen staat vast: coach als verlengde arm</li> <li>• Werknemers vaak object van coaching (niet altijd)</li> <li>• Coach als embedded change agent: strategische positionering</li> <li>• Obsoleet en thans ongunstig bekend staand soort van coaching: te rigide en weinig innovatief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethisch: coach zit mede aan stuur</li> <li>• Ook voor coach onbekend terrein</li> <li>• Reductionisme is hier ongepast</li> <li>• Fundamenten &amp; relevantie van het eigen vak heruitvinden</li> </ul>
<p>Systemische druk <i>Het geheel moet eigenstandig functioneren zoals gevraagd</i></p>	<p>Politieke druk <i>De macht moet verworven en op de juiste plek komen</i></p>

The background is an abstract painting by Frank Bowling. It features a vertical, textured band of brown and gold on the left side. The rest of the canvas is filled with horizontal, layered brushstrokes in shades of purple, pink, yellow, and green, creating a sense of depth and movement. The overall color palette is warm and vibrant.

Het 'gidsen van  
de ziel' levert  
personalistische druk op,  
de 'psy-expert' zit **gevangen**  
in interventionistische druk,  
de 'managerial trainer'  
is onderhevig aan systemische  
**druk** en het discours van de  
netwerkanalyticus gaat gepaard  
aan politieke druk



### Tabel 5

Uit onze analyse van discoursen en hun inherente druk blijkt dat het gidsen van de ziel *personalistische druk* oplevert: het draait uiteindelijk om de unieke waarde van de persoon, daar *moet* aan gewerkt worden. De psy-expert zit gevangen in interventionistische druk: er moet doeltreffend ruimte voor ontplooiing komen. De managerial trainer is onderhevig aan *systemische druk*: hij *moet* helpen om het geheel eigenstandig te laten functioneren zoals dat vereist is en opgedragen wordt. En ten slotte gaat *politieke druk* gepaard aan het discours van de netwerkanalyticus: het draait om macht die verworven *moet* worden en op de juiste plek terecht *moet* komen.

### Combinatie Figuur 4 en Tabel 5

Combineren we beide uitkomsten dan ontstaat Tabel 6. Dat is een tabel met verticale en horizontale ingangen die verder opzettelijk niet is ingevuld: dat moet gebeuren door de lezer, de coach die een zelf onderzoek instelt. De vraag aan de coach is dan. (1) Wie ben jij, waar sta jij en hoe doe jij in het hanteren van werkdruk die voortkomt uit het discours waarin jij je beweegt? Ik zou daar graag een tweede vraag aan toevoegen, die mogelijk het bestel van deze bijdrage te buiten gaat, maar die aanhaakt bij de eerder opgeworpen vraag waar coaching goed voor is. Het antwoord op die vraag luidde: het tot bloei laten komen van de coachee. Omdat ik dat antwoord onbevredigend vond, vroeg ik me af, niet waarvoor maar voor wie is coaching goed? Heel mijn denken, onderzoeken en schrijven staat al decennia lang in het teken van de presentie en dus in het teken van aandacht voor de kwetsbaren onder ons. Vandaar de tweede vraag, die tegelijk verraad wat voor mij – als buitenstaander in deze wereld van coaching – het belang van de kwesties is die we hier hebben verkend. De tweede vraag luidt dan ook: (2) gegeven je antwoord op vraag 1, wie heeft baat bij jouw coaching en de manier waarop je omgaat met de druk uit coaching en wie niet?



Zo is voor iedere coach mogelijk om na te gaan waar hij staat in het hanteren van de werkdruk die voortkomt uit het discours van coaching waarin hij zich beweegt, of hij daar wil blijven, op wil schuiven naar een ander discours dan wel een heel nieuw verhaal wil helpen optuigen.

### Tot slot

We hebben een tegendraadse insteek gevolgd en een dwars parcours afgelegd. Eerst is het concept 'werkdruk' aan een nadere analyse onderworpen zonder naar een oplossing te zoeken. Vervolgens zijn werkelijkheid scheppende coachingsdiscoursen in kaart gebracht, met elk zijn eigen soort werkdruk. We zijn weggebleven bij al te snelle, gemakkelijke en gangbare adviezen om werkdruk te ontwijken. Het is zaak die druk allereerst te begrijpen als inherent aan de posities, strijd, taal en moraal van de diverse coachingsdiscoursen. Vaak is die druk namelijk bepalend

voor het soort coaching. Voor je het weet bestrijd je met de druk de ziel van de coaching.

De vraag is of deze analyses herkenbaar en behulpzaam zijn, en mogelijkheden openen. Brengt dit verhaal ons verder? En vooral: helpt het ons coaching te laten functioneren als humaniserende kracht in een preciaire, vaak onrechtvaardige en onfatsoenlijke samenleving voor wie kwetsbaar is?

### Verantwoording

Deze beschouwing berust op uitvoerige studie van uiteenlopende coachliteratuur en op teksten op het gebied van discoursanalyse. De belangrijkste geraadpleegde en in de tekst vermelde literatuur is vermeld in de lijst van geraadpleegde bronnen (pag. 30). De meest uitvoerig aangehaalde bron betreft de taxonomie van Simon Western.

Tabel 6. De uitkomst van de druk- en discoursanalyse gecombineerd.

Discours →	Zielegids	Psy
<i>Druk op de coach cfr. elk coaching discours</i>	Personalistische druk	Interventio
<i>Coping stijl coach</i>	<i>Het draait uiteindelijk om de unieke waarde van de persoon</i>	<i>Er moet doeltr ontplo</i>
<i>Souplesse (inschikkelijkheid) zoekend</i>		
<i>Kracht (resilience) zoekend</i>		
<i>Afstand zoekend (houdend)</i>		
<i>Vrijheid (zelfstandigheid) zoekend</i>		

**Wie ben jij en waar sta jij in h  
die voortkomt uit het discours van**



Frank Bowling (1992). Storm Window III (acryl op bewerkt doek, 76,2 x 127 cm)

Expert	Managerial trainer	Netwerk analyticus
<p>Systemische druk</p> <p><i>Creërend ruimte voor verandering komen</i></p>	<p>Systemische druk</p> <p><i>Het geheel moet eigenstandig functioneren zoals gevraagd</i></p>	<p>Politieke druk</p> <p><i>De macht moet verworven en op de juiste plek komen</i></p>
<p><b>Waarom het hanteren van de werkdruk in coaching waarin je beweegt?</b></p>		

## Geraadpleegde bronnen.

- Ahmed, Sara (2010). *The Promise of Happiness*. Durham: Duke University Press.
- Bachtirova, Tatiana.; Gordon Spence & David Drake (eds.) (2017). *The Sage Handbook of Coaching*. London etc.: Sage Publications
- Berlant, L. (2011): *Cruel optimism*. Durham (USA): Duke University Press.
- *Code of Ethics* (2019). International Coach Federation (ICF), URL: <https://coachfederation.org/code-of-ethics>.
- Davies, Wiliam (2015). *The Happiness Industry. How the Government and Big Business Sold Us Well-Being*. London/New York: Verso Books.
- Gee, James Paul (2011). *How to do Discourse Analysis. A Toolkit*. New York / London: Routledge.
- Iordanou, Ionna; Rachel Hawley and Christiane Iordanou (2016). *Values and Ethics in Coaching*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Jørgensen, Marianne and Louise Phillips (2002). *Discourse Analysis as Theory and Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Tannen, Deborah; Heidi E. Hamilton, and Deborah Schiffrin (eds.) (2015). *The Handbook of Discourse Analysis. Second Edition*, Vol. I & II. Hoboken: Wiley Blackwell.
- *The Ashridge code of conduct for coaches* (2017), URL: <http://www.thecoachingconnection.com/wp-content/uploads/2017/03/Coaching-Code-of-Conduct.pdf>.
- Western, S. (2016). The key discourses of coaching. In: T. Bachtirova, F. Spence & D. Drake (eds.): *The Sage Handbook of Coaching*. London: Sage Publications: pp 42-61.

## Auteur

*Prof dr A.J. (Andries) Baart* (1952) studeerde andragologie in Amsterdam (Universiteit van Amsterdam), specialiseerde zich op het terrein van de praktische theologie (KTH Utrecht en KU Nijmegen) en promoveerde in de wijsbegeerte (EU Rotterdam 1986). Hij was werkzaam in het maatschappelijk activeringswerk, van 1977-1987 als functionaris in Gelderland en van 1987-2007 als stafkracht aan het landelijk bureau van Actioma. Sinds 1991 is hij tevens bijzonder hoogleraar. Van 1991-2006 aan de Katholieke Theologische Universiteit te Utrecht in de vakgroep Praktische Theologie (inaugurale rede *Het arrangement van de tragiek* januari 1993). Sinds 2007 bekleedt hij de leerstoel *Presentie en Zorg*, van 2007 – 2012 aan de Faculteit Geesteswetenschappen van de Universiteit van Tilburg (inaugurale rede met Frans Vosman *Aannemelijke zorg* oktober 2008). Van 2012 -2015 had hij dezelfde leeropdracht aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht. Sedert 2015 is hij als bijzonder hoogleraar verbonden aan de North-West University in Zuid-Afrika (oratie maart 2016: *Caring for vulnerable people in late modern society. Towards the next phase of Ubuntu*) en vanaf 2018 als visiting professor aan het UMC Utrecht, afd. Psychiatrie. Sinds 2007 werkt hij bovendien met en vanuit de Stichting Presentie. Hij is geestelijk vader van de presentietheorie. Hij doet intensief veld-, theorievormend en grondslagenonderzoek op het terrein van geestelijke verzorging, zorg, welzijn en dienstverlening, met name voor sociaal kwetsbare mensen en in het verband van de zorgethiek. Hij was van 1994-2009 hoofdredacteur van *Sociale Interventie* en hij is kerndocent in de Master *Sociale Interventie* van het LESI..

Email: [abaart@presentie.nl](mailto:abaart@presentie.nl);  
web: <http://www.presentie.nl>  
<http://www.zorgethiek.nu>. Zie ook:  
<https://www.andriesbaart.nl>.

