

Ronald Wolbink

Het coachvak binnenstebuiten

Een filosofisch perspectief

uitgeverij boom/nelissen

Inhoud

Inleiding	15
Op zoek naar antropologische en morele vooronderstellingen	16
Filosofische reflectie	16
Een cultuurfilosofisch perspectief	18
Coachen in organisaties	19
Een aanzet tot metareflectie voor elke coach	19
1 Coachen geëxpliciteerd	21
1.1 Afbakening	21
1.2 De wortels van coachen	22
1.3 Het GROW-model	23
1.4 Het begrip coachen	24
1.5 Aspecten van coachen	27
1 Presteren en mobiliseren	27
2 Ontwikkeling en authenticiteit	30
3 (Zelf)bewustzijn en verantwoordelijkheid nemen	34
4 Zelfsturing en autonomie	36
5 Rationaliteit en besluitvorming	40
1.6 Tot slot: het mensbeeld van coachen samengevat	41
2 Coachingsparadigma's	43
2.1 Het paradigma	43
<i>De beleden theorie en de gebruikstheorie</i>	44
<i>De coachingsparadigma's</i>	45
2.2 Het manifeste coachingsparadigma	46
2.3 Centrale begrippen: zelfontplooiing en zelfverwerkelijking	48
<i>Zelfontplooiing</i>	48
<i>Zelfverwerkelijking en het technomorfe model</i>	50

2.4	De creatie van de ‘voorbeeldige medewerker’	52
	<i>De voorbeeldige medewerker en het latente paradigma</i>	53
	<i>Competentiemanagement</i>	54
2.5	Tot slot: het latente coachingsparadigma	56
3	Een verkenning van het ‘zelf’	59
3.1	Human Potential Movement: inspiratiebron voor coachen	60
	<i>Rogers: op zoek naar het zelf</i>	60
	<i>Maslow: op zoek naar de heilige graal</i>	66
3.2	Te veel bewustzijn verengt	71
	<i>Een overtrokken eerlijkheid naar jezelf toe</i>	72
	<i>Een leven in een sociaal vacuüm</i>	73
	<i>Een negatieve opvatting van rollen</i>	73
	<i>Een te optimistische en te beperkte morele blik</i>	74
	<i>Een eenzijdige verinnerlijking van de problemen</i>	75
	<i>Een overtrokken primaat van de gevoelens en het ‘hier en nu’</i>	76
	<i>Een vaag en eenzijdig zelfbegrip</i>	76
	<i>Een schijnbaar afwezige deskundige</i>	77
	<i>Zelfhulp</i>	78
	<i>Het niet vinden, maar het uitvinden van het zelf</i>	78
	<i>Het verwarren van vraagstukken met moeilijkheden</i>	80
	<i>Sociologische verbeeldingskracht</i>	81
	<i>Waarden</i>	82
	<i>Reflexief-oriënterend vermogen</i>	83
3.3	Sloterdijk: het zelf dat ontstaat in en door het trainen	83
	<i>De mens: oefenen en nog eens oefenen!</i>	84
	<i>Subject worden</i>	85
	<i>De verticale dimensie</i>	86
	<i>Autoplastisch handelen</i>	86
	<i>De trainer</i>	87
	<i>De imperatief in de moderne tijd</i>	88
	<i>Coachen en trainen</i>	88
	<i>De coach in het basiskamp</i>	90
	<i>Coachen als ideologie?</i>	92
3.4	Het narratief perspectief: het zelf is slechts een verhaal	94
	<i>Niet meer dan een verhaal</i>	95
	<i>Het gezond verstand wordt uitgedaagd</i>	95

	<i>De metafysische inspiratie van coachen</i>	96
	<i>De metafysische toon van het manifeste coachingsparadigma</i>	96
	<i>De ethische dimensie</i>	98
	<i>Een ander verhaal over het authentieke zelf</i>	98
	<i>Een ontaard ideaal</i>	99
	<i>Dialogische identiteit</i>	100
	<i>Authenticiteit en coachen</i>	101
	<i>Het alternatieve verhaal: het narratieve zelf</i>	102
	<i>Coachen als het vertellen van en inspireren tot een verhaal</i>	103
3.5	Tot slot: op zoek naar macht en moraal	103
4	Foucault: de macht en het subject	105
4.1	Disciplineren en normaliseren	107
	<i>Disciplineren</i>	108
	<i>Disciplinaire technieken</i>	108
	<i>Toezicht en normalisering</i>	110
	<i>Het Panopticon</i>	110
	<i>Het intieme zelf</i>	111
	<i>De 'panoptische' coach</i>	112
	<i>De bekentenis</i>	114
	<i>De bekentenis in coachen</i>	115
4.2	Het neoliberalisme en de homo economicus	118
	<i>De homo economicus als de ondernemer</i>	118
	<i>Werken als ondernemerschap</i>	119
	<i>Gouvernementaliteit</i>	120
	<i>Het ondernemerschap: zichzelf sturen en gestuurd worden</i>	121
	<i>'An individual life as an enterprise of the self'</i>	121
	<i>Trainen in zelfrealisatie</i>	123
	<i>Coachen als training van het ondernemende zelf</i>	124
4.3	Een tussenbalans	127
4.4	Macht	128
	<i>De onbesproken macht en coachen</i>	129
	<i>De zoektocht naar authenticiteit als machtheffect</i>	130
4.5	Het subject	132
	<i>De macht en het subject</i>	134
	<i>Het subject in het coachen</i>	135
4.6	Bestaansethiek	137

	<i>Zelftechnieken</i>	138
	<i>De bestaansesethiek in de zelfhulp literatuur</i>	139
	<i>De bestaansesethiek in de coachingsliteratuur</i>	140
4.7	De vrijheid om jezelf vorm te geven	142
	<i>Vrijheid</i>	142
	<i>Ethos</i>	143
	<i>Een aanzet voor een hedendaagse bestaansesethiek</i>	144
4.8	Tot slot: naar een ander perspectief op coachen	145
5	Bauman: de morele lacune	153
5.1	Moraliteit en coachen	154
5.2	Het morele zelf	155
	<i>Kenmerken van het morele zelf</i>	156
	<i>Het morele zelf en de sociale orde</i>	158
5.3	Het morele en de organisatie	159
5.4	De vaste moderne tijd	161
	<i>Relativering</i>	165
5.5	Coachen en de erosie van de vaste moderniteit	166
	<i>De opkomst van coachen</i>	166
	<i>Coachen in de overgangsfase</i>	168
5.6	Coachen: een eenzijdig mensbeeld	169
	<i>Het onder ogen zien van morele dilemma's</i>	170
5.7	De vloeibare moderne tijd	172
	<i>Adiaforisering in de vloeibare moderniteit</i>	173
	<i>Het verweesde zelf</i>	173
	<i>Verstomde maatschappijkritiek, slopende zelfkritiek</i>	174
	<i>Gedoemd tot levenskunst</i>	175
	<i>Hoe om te gaan met de uitdaging</i>	177
	<i>Organisaties en het werken daarbinnen</i>	178
5.8	Coachen in de vloeibare moderniteit	181
	<i>Individuele aanpak</i>	182
	<i>De belofte van het persoonlijk talent</i>	183
	<i>De coach als het gezochte voorbeeld</i>	183
	<i>Op zoek naar de subjectieve waarheid in het zelf</i>	184
	<i>Een private aanpak</i>	184
	<i>De schaduw van de vloeibare moderniteit</i>	185
5.9	Tot slot: moraliteit in coachen: een pleidooi	187

<i>Het creëren van ruimte</i>	188
<i>De oproep aan de coach om de morele dimensie te integreren</i>	189
<i>Het zien en ervaren van de morele dimensie</i>	191
<i>Ondersteunende inzichten en vaardigheden</i>	194
6 Het einde van coachen?	197
6.1 Het coachingsparadigma onder de loep genomen	198
1 <i>Een overtrokken geloof in zelfsturing en zelfontwikkeling</i>	198
2 <i>Het zelf van coachen heeft een mystificerend karakter</i>	199
3 <i>De coach richt zich op een onrealistisch zelfgenoegzaam zelf</i>	200
4 <i>De coach pretendeert slechts een begeleider te zijn, maar is evenwel een verborgen trainer</i>	200
5 <i>Coachen wordt gekenmerkt door het primaat van de instrumentele oriëntatie boven een waardenoriëntatie</i>	201
6 <i>Binnen de coachingsmethodiek is geen oog voor de morele dimensie</i>	202
7 <i>Onder de noemer van zelfsturing zorgt coachen voor het inpassen van medewerkers</i>	202
8 <i>De coach richt zich op het ondernemende zelf</i>	203
6.2 Is er nog hoop voor coachen?	204
6.3 Naar een bijgesteld coachingsparadigma	206
1 <i>Wees bewust van het fragmentarische en fragiele karakter van het zelf</i>	207
2 <i>Zie identiteit als het resultaat van een dialoog</i>	208
3 <i>Houd oog voor het morele</i>	209
4 <i>Raak doordrongen van het besef van contingentie en word ironicus!</i>	209
5 <i>Ontwikkel sociologische verbeeldings- en daadkracht</i>	210
6 <i>Stel de waardenoriëntatie en het ontwikkelen van een ethos centraal</i>	211
7 <i>Breek met de bekenteniscultuur</i>	212
8 <i>Word meer mens en omhels vrijheid</i>	212
Literatuur	215

Inleiding

Coaches rukken op in onze maatschappij. Op talloze terreinen heeft de coach zijn intrede gedaan: personal coach, jobcoach, anxiety coach, relatiecoach, teamcoach, cycling coach, parent coach, anger coach, business coach, life coach en gezinscoach. Het aantal coaches en het aantal terreinen waarop ze werkzaam zijn blijft stijgen. Coachen voorziet blijkbaar in een behoefte. Dit maakt nieuwsgierig naar wat coachen behelst en waarom coachen in toenemende mate populair is geworden.

In de literatuur over coachen komen begrippen voor zoals ontwikkelen, begeleiden, zelfontplooiing, zelfsturing, autonomie en authenticiteit. Het is blijkbaar belangrijk dat we ons ontwikkelen en daar zelf de regie in nemen om op zoek te gaan naar onze authenticiteit, om autonoom te worden. De coach is slechts een begeleider, want het gaat om zelfsturing. Whitmore (2006, pp. 20 en 49) omschrijft het prachtig: 'Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat hij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen.' En: 'Het gaat erom dat bij ieder individu de unieke eigenschappen van lichaam en geest naar boven gehaald en benadrukt worden. (...) Hierdoor ontstaan onafhankelijkheid, zelfrespect en eigen verantwoordelijkheid.' Voor Whitmore is het belangrijk dat een coach erkent dat innerlijke belemmeringen vaak hardnekkiger zijn dan belemmeringen van buitenaf. Voor hem zijn zelfinzicht, verantwoordelijkheidsgevoel en geloof krijgen in jezelf doelen van een coach. Een achterliggend doel van elk coachcontact is het vergroten van het zelfvertrouwen van degene die gecoacht wordt, de coachee. De essentie van goed coachen bestaat uit het opbouwen van het bewustzijn en het verantwoordelijkheidsbesef van de coachee. Deze omschrijving van coachen maakt de lezer ongetwijfeld enthousiast voor coachen. Sterker nog, vervolgens wordt de lezer wellicht ook nog enthousiast om zelf coach te worden!

Op zoek naar antropologische en morele vooronderstellingen

Tegelijkertijd maakt de coachingsliteratuur ons ook nieuwsgierig naar wat er nu precies bedoeld wordt met begrippen als zelfontplooiing, zelfsturing en authenticiteit. De achterliggende vraag is hoe er in de coachingsliteratuur naar de mens wordt gekeken. Dat wil zeggen: wat zijn de antropologische vooronderstellingen van coachen? Anders gezegd: wat is het mensbeeld van coachen? Waarbij een mensbeeld een samenhangend geheel is van ideeën, verwachtingen, wenselijkheden, ervaringen en (voor)oordelen die we hebben ten aanzien van de mens. Het draait om vragen als: Wat is het wezen van de mens, wat is datgene wat alle mensen overal en altijd tot mens stempelt? Is de mens sociaal van nature? Geneigd en geschikt voor samenleven? Is de mens asociaal? Maar ook om de vraag of de mens rationeel is, voor rede vatbaar, of primair door gevoelens en driften wordt aangestuurd. In hoeverre is de mens in staat zichzelf te kennen? Een mensbeeld bevat vaak ook ideeën over de veranderbaarheid van mensen en of dat mogelijke veranderen veroorzaakt wordt door nieuwe informatie, door contact te maken met gevoelens of door straffen of beloningen. Een belangrijke vraag daarbij is of mensen in staat zijn zichzelf te veranderen: of zelfsturing in principe mogelijk is, of dat mensen veranderen door impulsen vanuit hun omgeving. In de zoektocht naar het mensbeeld dat wordt gehanteerd binnen coachen poog ik op deze en soortgelijke vragen een antwoord te geven.

In samenhang met het mensbeeld is het ook van belang om op zoek te gaan naar de morele veronderstellingen van coachen. Daarbij gaat het om vragen naar het goede en naar het kwade. Wat is rechtvaardig en juist om te doen? Hoe gaan we op een menswaardige wijze om met anderen en met onszelf? Gaat het om persoonlijke ontwikkeling of om betrokkenheid bij de ander of gaan deze samen op als iemand zich ontwikkelt? Maar ook: wat is een gelukkig leven voor de mens? Wat zijn belangrijke waarden?

In combinatie met de zoektocht naar het mensbeeld van coachen is dit boek ook de neerslag van een zoektocht naar de morele vooronderstellingen van coachen.

Filosofische reflectie

Maar dit boek is meer dan een zoektocht. Al te vaak blijkt dat veel van de bovengenoemde begrippen in de coachingsliteratuur vaak als vanzelfsprekendheden geponeerd worden. Zelden worden ze verduidelijkt en bijna nooit op een echt doordachte wijze gedefinieerd en onderbouwd. Wat bijvoorbeeld een 'zelf' is, hoe het ontstaat, hoe het zichzelf zou kunnen sturen en hoe en in welke richting het zich ontplooit, zijn vragen waarop zelden

een meer dan oppervlakkig antwoord komt in de coachingsliteratuur. Maar ook filosofische reflectie op het denken over coachen en de coachingspraktijk en de morele en de antropologische vooronderstellingen daarvan ontbreken welhaast geheel in de vakliteratuur over coachen. In dit boek doe ik ook een filosofische reflectie over deze vooronderstellingen. Een filosofische reflectie die ontstaat vanuit een ontevredenheid over hoe iets op het eerste gezicht lijkt. Het begint bij het vragen stellen bij het vanzelfsprekende, het voor de hand liggende. Filosofie is vooral vragend, bevragend, onder-vragend en bovenal door-vragend. Het is kritisch, systematisch nadenken, om van ondoordachte meningen tot een doordacht idee te komen. Maar filosofie is ook het nadenken over wie de mens is en hoe mensen samen kunnen leven op een waardevolle wijze. Dit mede in dialoog met wat andere filosofen hierover hebben gedacht.

In hoofdstuk 1 benoem ik de belangrijkste aspecten van het denken over coachen en expliciteer ik het achterliggende mensbeeld van het vak. In de volgende hoofdstukken analyseer ik deze aspecten en mensbeelden. Ik doe dat dus mede in dialoog met ideeën van filosofen, onder andere van Sloterdijk, Rorty, Foucault en Bauman. De keuze voor deze filosofen komt voort uit het gegeven dat ze aspecten belichten die juist onderbelicht zijn in het denken over coachen.

Zoals zal blijken in hoofdstuk 1 kent coachen een individualiserende en psychologiserende inslag en wordt het met nadruk gepositioneerd als een begeleidingsvorm. Sloterdijk legt juist het accent op het feit dat we ontstaan door trainingen. Daar waar het coachingsdenken het heeft over een te ontdekken zelf, wijst Rorty dit af als een vorm van metafysisch denken en heeft hij het over het creëren van onszelf in plaats van het ontdekken van wie we zijn. Verder heeft het coachingsdenken weinig oog voor macht. Daartegen breng ik onder meer Foucault in stelling die laat zien hoe, vaak subtiel, het disciplineren en het normaliseren in onze maatschappij plaatsvindt. Maar ook laat hij zien dat er in het samenspel met de machtsprocessen waarin we betrokken zijn en die ons mede vormen, er ruimte is voor levenskunst. Allemaal inzichten waar coaches hun voordeel mee kunnen doen.

Uit de analyse in de volgende hoofdstukken zal verder blijken dat coachen weinig oog heeft voor morele vraagstukken. Als tegenwicht hiertegen breng ik Bauman in stelling, die met name aandacht vraagt voor het morele zelf en de wijze waarop dit zelf onder druk staat in onze maatschappij en ook binnen coachen.

In dit boek doe ik een poging om het coachvak binnenstebuiten te keren. Dit betekent dat ik de achterliggende, vaak verborgen vooronderstellingen aan de oppervlakte breng zodat ze zichtbaar, bekeken en geanalyseerd kunnen worden vanuit een filosofisch per-

spectief. Nadrukkelijk geef ik daarbij aan dat het gaat om het onderzoeken van denkbeelden uit de coachingsliteratuur en niet om een empirisch onderzoek van de coachingspraktijk. Dit kan inhouden dat waar bijvoorbeeld de coachingsliteratuur een blinde vlek vertoont, bijvoorbeeld voor morele vragen, er best in de praktijk coaches kunnen zijn die daar zelf wel bewust aandacht aan besteden.

Een cultuurfilosofisch perspectief

Mijn zoektocht vindt plaats vanuit een cultuurfilosofisch perspectief. In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw is coachen snel populair geworden. Het is de vraag welke ontwikkelingen in de maatschappij hieraan hebben bijgedragen. Coachen als cultuurfilosofisch thema krijgt echter niet veel aandacht binnen de coachingsliteratuur. Verhoeven (1993) geeft hier overigens wel een bescheiden aanzet toe. Hij legt een link met de Franse revolutie en met de libertaire organisatieconceptie. (Zie voor dit begrip De Geus, 1989.) In zijn boek *De manager als coach* legt Verhoeven een relatie tussen coachen en democratie. Hij vergelijkt de trefwoorden van de Franse revolutie met enkele trefwoorden in moderne organisaties. Organisaties kenmerkt hij met de termen 'beheerszelfstandigheid, gelijkwaardigheid en commitment' en de Franse revolutie met 'vrijheid, gelijkheid en broederschap'. De gelijkenis van deze trefwoorden duidt er volgens Verhoeven op dat organisaties, met een na-ijleffect van bijna tweehonderd jaar, steeds meer kenmerken van een 'liberale democratie' gaan vertonen. Hij ziet een relatie tussen een coachende managementstijl en democratie. 'Machtigen' als managementstijl maakt, volgens hem, organisaties democratischer. Deze optimistische conclusie wordt echter amper onderbouwd. De relatie tussen de opkomst van coachen en culturele en maatschappelijke ontwikkelingen vraagt veel meer aandacht dan deze oppervlakkige duiding.

De opkomst van coachen wordt veelal als een vanzelfsprekendheid ervaren die geheel past in onze tijdgeest. Tegelijkertijd is het de vraag welke plaats coachen nu heeft binnen onze cultuur en welke functie het precies vervult. Het is bijvoorbeeld een belangrijke vraag in hoeverre de opkomst van het neoliberalisme mede heeft geleid tot het populair worden van coachen. Stelt het neoliberalisme het individu centraal en is daardoor de behoefte aan een coach als begeleider daadwerkelijk gegroeid?

Een kritische analyse van coachen als cultuurfilosofisch thema helpt om deze vraag te beantwoorden. Daarbij is het de vraag of het op een vanzelfsprekende wijze ponenen van 'waarheden', zoals ontplooiing, zelfsturing en autonomie, in de coachingsliteratuur

wellicht van belang is voor de functie die coachen in onze maatschappij daadwerkelijk vervult. Ook aan deze vraag besteed ik de nodige aandacht.

Coachen in organisaties

Ik beperk me tot coachen dat zich richt op het werkzame leven, hoewel het merendeel van de besproken denkbeelden volgens de besproken auteurs ook toepasbaar zijn op het privé domein. Zo geeft Verhoeven (2003) aan dat coachen geen techniek is, maar een ‘manier van zijn’. Ook Hargrove (2000) betoogt dat het leren geen aparte activiteit is, maar een ‘manier van zijn’. Volgens hem is meesterlijk coachen ook toepasbaar op het gewone leven, op een gezin of een maatschappelijke groepering: overal waar mensen behoefte hebben aan steun om hun leervermogen en hun groei mogelijkheden te verbeteren.

Mijn afbakening vloeit voort uit het gegeven dat de context waarbinnen coachen plaatsvindt van invloed is op de wijze waarop het coachingsproces daadwerkelijk vorm krijgt. De context wordt veelal gevormd door de organisatie waarin sprake is van instrumenteel handelen, van machtsprocessen en de hiermee verbonden vormen van disciplineren en normaliseren. Doordat coachen in dit onderzoek beperkt wordt tot coachen binnen of ten behoeve van het werken in organisaties, kan de invloed van deze specifieke context in de analyse betrokken worden. Mijn vooronderstelling is dat de invloed van deze specifieke context van belang is voor het begrip van coachen.

Een aanzet tot metareflectie voor elke coach

Binnen coachen is reflecteren van groot belang. Bewustzijn ontwikkelen en verantwoordelijkheid nemen zijn belangrijke uitgangspunten van coachen. Dit heeft weinig zin als er vervolgens niet over gereflecteerd wordt. Elke coach zal dus zijn coachee leren om te reflecteren, om in de achteruitspiegel te kijken om daardoor juist bewust vooruit te kunnen. Binnen de methodiek staat dus reflectie centraal. Maar reflectie over de coachingsmethodiek, dus in wezen vanuit een buitenstaandersperspectief, ontbreekt nagenoeg helemaal in de coachingsliteratuur. Kortom, metareflectie ontbreekt.

In het kader van deze metareflectie kunnen bijvoorbeeld de volgende vragen aan de orde komen: Wat is een ‘zelf’? Hoe ontstaat het? Hoe zou het zichzelf kunnen sturen? Is het zelf een kern met kwaliteiten of een centrumloos weefsel van herinneringen, verlangens en opvattingen? Is elke ontplooiing, elke natuurlijke ontwikkeling ook in moreel

opzicht wenselijk? Is coachen het begeleiden van een natuurlijk ontwikkelingsproces, of het mede uitvinden van een nieuw zelf voor en door de coachee?

Dit boek is een poging om in deze lacune te voorzien en met name coaches, maar ook anderen zoals managers, adviseurs en coachees, aan te zetten om juist over de coachingsmethodiek te reflecteren. Dit vraagt in de eerste plaats om het expliciet maken van de morele en antropologische vooronderstellingen van deze methodiek en in de tweede plaats om daarover kritisch filosofisch te reflecteren. De zin hiervan is dat blinde vlekken en eenzijdigheden van de coachingsmethodiek zichtbaar worden, waardoor de coach, als hij zich hiervan bewust is, de bijbehorende valkuilen kan vermijden. Per slot van rekening is bewustzijn een noodzakelijke voorwaarde om (morele) verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor de eigen aanpak.

Het coachvak binnenstebuiten keren betekent de uitnodiging om van perspectief te wisselen. Om het 'binnenperspectief' te verwisselen voor het 'buitenperspectief', om vanaf een afstand kritisch te reflecteren over alles wat nu juist in het binnenperspectief als vanzelfsprekend wordt ervaren.

I Coachen geëxpliciteerd

In dit hoofdstuk belicht ik de coachingsliteratuur om een schets te geven van het denken over coachen. Na een korte historische verkenning expliciteer ik het begrip coachen, zoals dat hierin voorkomt. Vervolgens beschrijf ik de verschillende aspecten van coachen, zoals we die in de literatuur aantreffen. Belangrijke begrippen zijn ontwikkeling, authenticiteit, zelfsturing en verantwoordelijkheid. Ik onderzoek ze om de antropologische vooronderstellingen van coachen bloot te leggen. Dit dient dan als basis voor de volgende, meer filosofisch getinte hoofdstukken.

1.1 Afbakening

Doordat er veel verschillende invalshoeken en omschrijvingen van coachen in de literatuur in omloop zijn, is een afbakening van het onderzoeksveld noodzakelijk. In dit kader beperk ik me tot auteurs die als pioniers gezien kunnen worden en auteurs die op hen voortbouwen. Dit zijn met name Gallwey (2000, 2002), Whitmore (2006), Downey (2000), Landsberg (1999) en Verhoeven (onder meer 2003).

Het begrip *coachen*, afkomstig uit de sport, kreeg eind jaren tachtig steeds meer bekendheid binnen organisaties. Een belangrijk auteur in dat kader is Whitmore met zijn boek *Coaching for Performance: GROWing People Performance and Purpose* (1992), in het Nederlands vertaald als *Succesvol coachen* (Whitmore, 2006). Whitmore bouwde voort op het denken van Gallwey. Deze publiceerde in 1974 het boek *The Inner Game of Tennis*, in het Nederlands vertaald als *Het innerlijk spel door tennis* (Gallwey, 2002). Zijn opvattingen over coachen in het algemeen zijn weergegeven in *Spelenderwijs werken* (Gallwey, 2000). Hiermee maakte hij dit model uit de sport toepasbaar op andere situaties, zoals werken binnen organisaties. In Nederland leverde Verhoeven een belangrijke bijdrage aan het introduceren van coachen met zijn boek *De manager als coach* (1993). Verhoeven beschrijft in het voorwoord van de zevende druk van *Succesvol coachen* zijn verwantschap

met Whitmore. Ook Downey is met zijn boek *Coachen op het werk* te plaatsen in deze traditie, evenals Landsberg met *De Tao van coachen* (Downey, 2000; Landsberg, 1999).

Gallwey en Whitmore bouwen voort op inzichten uit de humanistische psychologie. Zo besteedt bijvoorbeeld Whitmore aandacht aan psycholoog Abraham Maslow. Schreyögg (1997) kunnen we eveneens binnen dit kader plaatsen. Ze hanteert werkvormen uit een aantal psychotherapeutische stromingen, zoals gestalt en psychodrama, die uit de humanistische psychologie zijn voortgekomen. Haar schatplichtigheid aan deze traditie blijkt ook uit de richtlijnen voor coachen die zij formuleert: ‘Mensen, dus ook coachingscliënten, moeten in principe als autonome wezens worden beschouwd die zich vanwege een potentiële individuele handelingsvrijheid uit elke verstrikking in betrekkingen of sociale systemen kunnen losmaken. (...) Dat mensen zich potentieel hun leven lang ontplooiën, dat wil zeggen, voortdurend met het verwerkelijken van het zelf en hun beroepsvaardigheden (...) bezig kunnen zijn als zij dat maar willen.’ (Schreyögg, 1997, p. 145 e.v.) Brock (2008) plaatst ook Hargrove (1995, 2000) binnen de traditie die voortbouwt op de humanistische psychologie, waarbij ze Hargrove citeert: ‘Masterful coaching is about empowering people to create a future they truly desire based on unearthing what they passionately care about.’ (Hargrove, 1995, p. 20) Ook voor Hargrove heeft coachen als doelen het groeien en het leren. Daarvoor is het belangrijk het vertrouwde los te laten. Hij spreekt over transformationeel coachen, dat betrekking heeft op het vrijmaken van de menselijke geest en het vergroten van het vermogen dat mensen bezitten om ambitieuze doelen na te streven en verandering teweeg te brengen.

1.2 De wortels van coachen

Alle hier genoemde auteurs zijn volgelingen van Gallwey. In *Het innerlijk spel door tennis* pleit hij voor een ontspannen concentratie en het vertrouwen in een natuurlijk zelf, het zogenaamde *Zelf 2*. Een ander zelf, het *Zelf 1*, bestaat uit een voortdurende denkactiviteit die dit natuurlijk handelen stoort. Het is de kunst om dit Zelf 1 tot rust te brengen om op een vanzelfsprekende wijze te kunnen presteren. Het innerlijk spel is het spel dat gespeeld wordt in de geest van de speler. ‘Het wordt gespeeld tegen zulke hindernissen als slechte concentratie, zenuwachtigheid, onzekerheid en zelfveroordeling, kortom, je speelt het om alle gewoontes van je geest te overwinnen die een goede prestatie in de weg staan.’ (Gallwey, 2002, p. 17) Deze omschrijving is tekenend voor dat wat coachen is gaan heten. *Het innerlijk spel* kan geplaatst worden in de traditie van de humanistische psychologie en de transpersoonlijke psychologie (Jenkins, 2009). Daarbij heeft Gallwey ook ideeën gebruikt vanuit zenboeddhisme en yoga. In deze traditie staan het begeleiden

van het leren, het ontsluiten van het potentieel, het vergroten van het bewustzijn en het nemen van verantwoordelijkheid centraal. Het belang van het bewustzijn en het nemen van verantwoordelijkheid is de gemeenschappelijke basis van bijna alle auteurs die over coachen hebben gepubliceerd. Dit is het startpunt voor groei en ontwikkeling. Als mensen zich bewust worden van hun aannames, houdingen en overtuigingen, kunnen ze keuzes maken. Zelf zijn ze verantwoordelijk voor deze keuzes. De coach helpt ze om vertrouwen in zichzelf en in anderen te ontwikkelen.

Hier komen drie kernpunten van coachen naar voren. Het eerste punt behelst de noodzakelijke bewustwording van de eigen aannames, houdingen en gedragspatronen. Deze bewustwording is een voorwaarde voor het maken van keuzes. Het tweede punt is dat de verantwoordelijkheid voor het maken van deze keuzes bij de coachee ligt. Het derde punt is het optimistische geloof in de waarde van de mens, waarin de coachee moet gaan geloven.

Tijdens de ontwikkeling van coachen is ook uit andere bronnen geput, niet het minst uit het denken van de Amerikaanse psycholoog Carl Rogers. Maar waar Rogers propageert om compleet non-directief te werken, is dat binnen coachen niet de bedoeling en ook niet mogelijk. Zo is het gebruik van het *GROW-model*, dat ik in paragraaf 1.3 beschrijf, een directieve interventie. Whitmore is sterk beïnvloed door de Human Potential Movement uit de jaren zestig. In 1970 bezoekt hij Essalen, het Californische instituut voor humanistische studies, in dezelfde tijd dat daar ook Maslow en Rogers aanwezig waren. Hij bestudeerde er de humanistische psychologie en ontmoette daar ook Gallwey. In een interview in *Tijdschrift voor Coaching* (Engel e.a., 2008) geeft Whitmore aan dat de ideeën van Maslow en van Rogers met zijn *Person-Centred Learning* buitengewoon relevant voor coachen zijn, zeker voor de onderwerpen ‘zelfactualisatie’ en ‘bewustzijn’. Voor Whitmore gaat het bij coachen om *empowerment*, dat hij beschrijft als het versterken van de innerlijke autoriteit. Kortom, het perspectief van de humanistische psychologie is belangrijk voor coachen.

1.3 Het GROW-model

Alle coachingsmethodieken kennen een bepaald fasemodel, dat een beschrijving geeft van de stappen van het coachingsproces. Het eerste fasemodel is het zogenoemde GROW-model, waarvan Whitmore gebruikmaakt in zijn coachingsgesprekken (Whitmore, 2006). Het GROW-model telt vier fasen:

1. *Goal*: het doel van de bespreking voor de korte en de lange termijn bepalen.