



**Over Marjo Korrel...**

Marjo Korrel (1955) is initiator en senior coach van DeInthe Interventiekunde en auteur van diverse publicaties op het gebied van coaching en het begeleiden van veranderingsprocessen. Ze was vijf jaar lid van de redactie van het *Tijdschrift voor Coaching* en is nu ruim een jaar lid van de adviesraad van dit blad.

In gesprek met Marjo Korrel

# Coaching en de tekenen des tijds

Als een van de eerste coaches van ons land heeft Marjo Korrel de ontwikkelingen van het coachingsvak en haar eigen invulling daarvan altijd met een kritische blik onderzocht en beproefd. Na 40 jaar in het vak van 'interventiekunde en het begeleiden van leer- en veranderingsprocessen' meent zij een scheefgroei te zien ontstaan in de praktisering van coaching. Een disbalans die volgens haar vraagt om een herijking van de doelen en werkwijzen in ons vak, om te voorkomen dat coaches en hun coachingsactiviteiten vervreemd raken van de realiteit, van de problemen waar onze coachees mee worstelen en van de echte oplossingen die nu nodig zijn.

AUTEUR: SANDER TROOSTER

Vijftien jaar geleden ontmoette ik Marjo voor het eerst, in mijn eigen ontwikkeling als coach. Ik leerde haar kennen als zeer geëngageerd, zelfbewust, veelzijdig en onderlegd. Wanneer ik met haar in gesprek ga over haar stellingname, blijkt ze, als *reflective professional pur sang*, nog niets aan deze kwaliteiten te hebben ingeboet.

***Als je reflecteert op waar we nu staan, aan welk punt in de tijd refereer je dat?***

Marjo Korrel: "De hele ontwikkeling in het denken over leren en veranderen is eigenlijk pas echt begonnen na de economische crisis in

de jaren dertig van de vorige eeuw en met name na de wereldoorlogen. Hoe kon het dat zoveel mensen in de Tweede Wereldoorlog een leider slaafs hadden gevolgd, met miljoenen doden tot gevolg? Hoe konden we voorkomen dat dit ooit nog eens zou gebeuren? Hoe konden organisaties – als replica's van mini-samenlevingen – ingericht en geleid worden zodat mensen zich vanuit zelfvertrouwen, autonomie en verantwoordelijkheid optimaal inzetten voor wederopbouw, meer welvaart en hoop op ontwikkeling voor zichzelf en hun kinderen? En wat waren dan de meest effectieve interventie-

technieken om mensen te ondersteunen bij de nodige attitude- en gedragsveranderingen om deze andere organisatie- en samenwerkingsvormen ook werkelijk anders vorm te geven?"

"Die zoektocht resulteerde op vele fronten in de aandacht voor meer autonomie, persoonlijk leiderschap en empowerment van het individu. Coaching, als leiderschaps-, communicatie- en begeleidingsstijl is op die basis gebouwd. En het was de focus

van literatuur over coaching, die aan het einde van de jaren 80 en het begin van de jaren 90 op de markt kwam. Het boek *Succesvol Coachen* bijvoorbeeld, van John Withmore, pionier

in businesscoaching en medeoprichter van de European Mentoring and Coaching Council werd toen in Nederland uitgegeven. Hij vertaalde coaching vanuit de wereld van de sport naar de wereld van organisaties als nieuwe stijl van leidinggeven. Willem Verhoeven sloot hier met zijn boek *De manager als coach* in 1993 op aan. Deze, met verve aanbevolen, coachende leiderschapsstijl leidde heel snel tot een trend in opleiding, training en advies. De coachingsmarkt was geboren."

#### **Wat betekende deze ontwikkeling voor jou?**

"Ik heb die beweging met veel vreugde omarmd en verwelkomd. Deze sloot naadloos aan bij de Gestaltbenadering; voor mij de belangrijkste bron op het gebied van interventiekunde in relatie tot het gedachtegoed van Chris Argyris. Eindelijk werd er een brug geslagen tussen enerzijds interventies die al veel langer succesvol werden toegepast in psychotherapie, en anderzijds een visie op leiderschap en samenwerking in de taal en context van bedrijven en organisaties. Eindelijk kregen managers de praktische tools aangereikt om de potentie, de

kwaliteiten en intrinsieke motivatie van hun medewerkers vanuit een evenwaardige en op dialoog gebaseerde interactie te benutten."

#### **Hoe heeft 'coaching als professie' zich in de loop van de tijd volgens jou ontwikkeld?**

"Als je de ontwikkelingen beziet met een bril die gekleurd is door vooral waarde te hechten aan groei, positionering, profilering en legiti-

mering vanuit de markt, dan is er veel goeds gebeurd. Er zijn volgens een recent artikel van Remco Andersen (*De Volkskrant*, 11 maart jl.) op dit moment zo'n 63.000 mensen die zich als 'coach' ingeschreven

"Het probleem is niet dat mensen niet weten wat ze moeten doen. Het probleem is dat mensen niet doen wat ze weten. En doen alsof dat niet zo is."

Chris Argyris

hebben bij de Kamer van Koophandel. Coaches staan dus niet meer in hun eentje te pionieren en dat is een understatement. Er zijn gespecialiseerde vaktijdschriften, er zijn veel en ook gedegen beroepsopleidingen en bijna ontelbare professionaliseringsmogelijkheden rond methoden en technieken. Er zijn diverse vakverenigingen ontstaan en gegroeid, met de bijbehorende uitwerking van toelatings- en kwaliteitscriteria, certificeringsmogelijkheden en instrumenten voor kwalliteitstoetsingen."

#### **En ik hoor een 'maar'...**

"Ja, dat klopt. Die oogst staat buiten kijf, maar als ik andere lenzen in de bril zet waardoor ik kijk – lenzen die focussen op de relevantie in de huidige tijd – dan ben ik niet alleen maar positief gestemd. Dan krijg ik vaak de indruk dat de trein van maatschappelijke ontwikkelingen met een razende vaart allang voorbij de verre horizon verder aan het reizen is, terwijl veel coaches nog op het perron staan te palaveren over hun positionering in de markt ten opzichte van hun klanten en vooral ten opzichte van elkaar. En lijkt het alsof zij daar op dat perron

hun rugzakken nog steeds aan het vullen zijn met nog meer en nog nieuwere 'tools' om hun coachees te begeleiden bij nog meer zelfvertrouwen, assertiviteit en innerlijke rust en het volgen van hun eigen hart en passie. Terwijl de wereld van nu om andere doelen en aandachtsgebieden vraagt."

## **Tekenen des tijds**

### ***Hoe kom je tot deze stellingname?***

"De problematiek die om ons heen om aandacht vraagt en die ik benoem als 'tekenen des tijds', is inmiddels totaal anders dan de problematiek in de tijd dat we met 'coaching-als-vak' begonnen. Groeiende zorg om het klimaat, onderwijs, gezondheidszorg, om onze veiligheid en omgang met dienstverleners en met mensen uit andere culturen. De zorg om het omgaan met andersdenkenden, de toenemende polarisatie rond welk onderwerp dan ook, de groeiende kloof tussen bestuurders en burgers. Allemaal gebieden waarin we niet aan een tekort aan groei(mogelijkheden) lijden, maar vooral aan het teveel daarvan. We hebben geen tekort aan assertieve leiders met veel zelfvertrouwen, we missen vooral mensen die handelen vanuit vertrouwen in anderen, die anderen willen volgen en bereid zijn om hen te steunen. We lijden niet aan een gebrek aan vertrouwen in onze mogelijkheden. We lijden vooral aan het feit dat we zo moeilijk met de grenzen ervan om kunnen gaan. Het ontbreekt ons niet aan kennis van de werking van de amygdala in onze hersenen of de invloed van onze jeugd(trauma's) op bijvoorbeeld de angsten in ons huidige functioneren; het ontbreekt ons vooral aan handelingsalternatieven om onze behoeften aan autonomie en verbinding constructief met elkaar te verbinden. Met name daar waar we angstig worden als 'de anderen' andere ideeën hebben over de concrete aanpak van die verbinding."

"Het is noodzakelijk dat de ontstane disbalans gecorrigeerd en hersteld wordt. Dat kun je ook waarnemen in signalen die opeens uit de taboesfeer gehaald worden en dan ook direct op grote schaal viral gaan en omarmd worden."

### ***Op welke signalen of tekenen des tijds doel je dan bijvoorbeeld?***

"Dan doel ik op succesvolle initiatieven zoals het Depressiegala, de landelijke campagnes rond het omgaan met eenzaamheid en groeiende aandacht voor thema's als verlies en rouw in organisaties. En op de grote populariteit van boeken zoals *De kracht van kwetsbaarheid* van Brené Brown, *De edele kunst van not giving a f\*ck* van Mark Manson, en op *De kunst van het ongelukkig zijn* van psychiater Dirk de Wachter en de publicaties van filosoof Svend Brinkmann, die vooral pleit om naar buiten te kijken in plaats van alleen maar naar binnen. Zelfs in de groeiende kritiek op de uitwassen die onlosmakelijk horen bij een bijna ongebreidelde groeiende coachingsmarkt en de soms volstrekt onzinnige praktijk van sommige coaches, kun je het broodnodige tegenwicht zien ontstaan."

### ***Wat betekenen volgens jou deze 'tekenen des tijds' voor de coachingspraktijk?***

"Dat betekent dat we vraagtekens moeten zetten bij enkele heilige koeien in de heersende paradigma's die we hanteren bij onze vakuitoefening, en dat we heel expliciet ook andere paradigma's de ruimte moeten geven."

## **Maakbaarheid**

### ***Als we er een paar paradigma's uitlichten, waar beginnen we dan?***

"De maakbaarheid die vooral vanuit de positieve psychologie gesuggereerd wordt. Die blijkt in de praktijk een stuk weerbarstiger. Steeds meer coachees zie ik vastlopen in deze positieve benadering, zeker als die als 'de weg en de waarheid' wordt gepresenteerd. Dan wordt deze benadering door veel mensen als een harnas of verplichting ervaren, in plaats van als steun. Vanuit de opvatting dat alles kan, en dat het dus aan jou ligt als het jou niet lukt, worden de zogenaamd falende coachees zelf gedefinieerd als het probleem. We kunnen onze coachees natuurlijk stimuleren hun invloed en potentieel zo goed mogelijk te benutten. Maar er is geen causaal verband tussen 'invloed uitoefenen' en de 'gewenste resultaten'. Door vast te houden aan de aanname dat deze connectie er wel is, dreigen we voorbij te gaan

aan het dragen en verdragen van de realiteit. Dan blijken de gevonden oplossingen uiteindelijk niet te werken, terwijl de reële problematiek en de algeheel ervaren onmacht en wanhoop groeien. We zullen in coaching echt meer aandacht moeten schenken aan de realistische grenzen van wat maakbaar is in interactie met elkaar en onze omgeving.”

**Individualisering**  
**Je benadrukt**  
**de waarde van**  
**‘interactie’ en**  
**‘omgeving’. Welk**  
**paradigmaver-**  
**andering speelt**  
**hierin mee?**

“De focus van de coachingspraktijk ligt volgens mij te eenzijdig op de intrapsychische verandering van individuen, zelfs in groepsverband zoals in teamcoaching. We moeten meer naar het systeem van interacties kijken. Individueel en intrapsychisch werken is maar tot op een bepaalde hoogte nodig, namelijk om te faciliteren dat iemand meer vrijheid ervaart om bewuste keuzes te kunnen en te durven maken. Tegelijkertijd moet je je richten op de relatie tussen het individu en de elementen uit de context die van invloed zijn op het ontstaan en voortbestaan van de problemen die hij ervaart. Het bespreken wat de coachee met de opgedane inzichten, ervaringen en handvatten gaat doen in de interactie met de betekenisvolle anderen in hun leven en werk, is de essentie van coaching.”

“Ik geloof er niet in dat wijzelf en onze coachees persoonlijke ontwikkeltrajecten aangaan enkel en alleen voor onszelf en onze eigen navel. Voor mij is dat in ieder geval niet genoeg. We zijn altijd deel van het geheel. Wat heeft dat geheel eraan, wat heeft de partner, wat hebben de kinderen, dierbaren, collega’s of de klanten eraan, wanneer coachees meer ruimte en vrijheid ervaren? De echte waarde daarvan ligt voor mij in de manier waarop die coachees, met hun

nieuwe bagage, ervaringen en tools, creërend en creatief gaan werken aan nieuwe oplossingsstrategieën. Samen met anderen.”

“Kijk bijvoorbeeld naar de alsmaar groeiende groep van mensen die kampen met signalen van burn-out en de daarmee samenhangende groei in het aantal coaches die zich met deze thema-

tiek bezighoudt. Individuele mensen dragen wel het probleem, maar zijn daarmee niet het probleem. Die individuen geven met hun burn-outsignalen heel gezond hun

“De ware ontdekkingsreis is geen speurtocht naar nieuwe landschappen, maar het waarnemen met nieuwe ogen.”

Marcel Proust

grenzen en de noodzaak aan van meer op de menselijke maat afgestemde invulling van werk en professioneel functioneren.”

**Geluksdwang**

Na een korte stilte vervolgt Marjo op een wat zachtere maar tegelijk ernstige toon: “Veel van de beperkende paradigma’s in coaching komen voor mij samen in wat ik de ‘Facebook-geluksnorm’ noem. De door velen gedragen en ingeslikte norm, die stelt dat als je niet 24/7 gelukkig, positief, geïnspireerd, energiek en succesvol door het leven loopt, je vast iets niet goed doet. Het vertrouwen dat meer geluksmomenten mogelijk zijn en dat mensen meer van die momenten kunnen ervaren of zelfs kunnen creëren, zijn handige uitgangspunten om te benutten in een coachingstraject. Maar de wal gaat het schip keren als mensen aan gaan nemen dat zij vervolgens altijd gelukkig moeten zijn en altijd meer moeten kunnen. Die oplossingsrichting wordt dan juist het probleem. Als wij als coaches deze norm versterken, door onze coachees voor te spiegelen dat het mogelijk is om ‘met je volledig ontwikkelde potentieel in je kracht te staan en energiek en gelukkig je eigen hart en passie te volgen’, dan zijn we als middel erger dan de kwaal.”

***Toch is dat vaak wel de vraag waar coachees mee komen. En leren we niet dat we die vraag als leidraad moeten nemen?***

“Natuurlijk staan de vragen van onze coachees centraal. Maar die vragen zouden volgens mij alleen als startpunt gezien moeten worden en niet als doel van de coaching. Die vragen zijn namelijk ook sterk beïnvloed door de oude, beperkende paradigma’s rond maakbaarheid en geluksdwang. Als we die vragen vervolgens gaan vertalen in doelstellingen, worden onze coachees ogenschijnlijk wel bediend in wat zij willen, maar zijn er niet vanzelfsprekend de voorwaarden gecreëerd dat zij ook geholpen zijn in wat zij en hun omgeving nodig hebben. Volgens mij zijn coachees er juist zeer bij gebaat om doorleefd in te zien dat wat zij als lastig, stressvol, moeilijk, vertragend en beperkend ervaren, zeer gezonde signalen zijn van een interactief veld en een context die scheefgegroeid is.”

***Is dat niet ‘de vraag achter de vraag’?***

“Veel coaches hebben uiteraard goed geleerd om ‘de vraag achter de vraag’ te achterhalen en doen hun best om zo symptoombestrijding te voorkomen. Maar die wordt dan meestal te eenzijdig op intrapsychisch gebied gezocht. Er worden dan ook thema’s gevonden die te herleiden zijn tot ‘jouw conflict met je vader’, ‘jouw moederbinding’, ‘jouw ervaren pijn in jouw gezin van herkomst’ of andere persoonlijke trauma’s en dan wordt de conclusie getrokken dat daar de sleutel en de kernvraag wel zullen liggen. Maar dat is een te beperkt zoekgebied. We zullen ook vragen moeten stellen naar hoe

het komt dat in het systeem waar de coachees nu leven en werken, deze gegevens van het leven nu als problematisch ervaren worden. De antwoorden daarop zouden namelijk ook kunnen duiden op een interactief veld dat vraagt om een betere en meer gezonde balans en de handvatten om dat vorm te geven. En op dat gebied ligt dan volgens mij de echte vraag om mee aan het werk te gaan. Coaches zullen dus – nu meer dan ooit – zeer kritisch moeten blijven ten aanzien van de coachingsvragen die coachees bij de start van een coachingstraject stellen. Dialoog hierover met alle betrokkenen, stakeholders en opdrachtgevers, is hierbij cruciaal.”

***Tekenen van de toekomst***

***Hoe sta je nu, als betrokken en ‘reflective professional’ met 40 jaar ervaring, in het vak van coaching?***

“De gedrevenheid waarmee ik coaching als leiderschaps- en communicatiestijl omarmd heb, is nog springlevend. Ik ben ervan overtuigd dat een congruente toepassing van de achterliggende visie bij de begeleiding van individuen en teams ook daadwerkelijk iets toevoegt aan de veranderingen die in onze samenleving nodig zijn. Maar dat gebeurt in mijn ogen nog te weinig. We zullen de ontstane disbalans in onze praktijk van werken meer in evenwicht moeten brengen. We zullen in coaching meer aandacht moeten schenken aan de grenzen van groei en maakbaarheid. Meer aandacht geven aan het ‘wij’ en aan het verdragen van de moeite en de pijn van de realiteit zoals die is, in plaats van zoals die zou moeten of kunnen zijn.

“Drempels of poorten verschijnen doorgaans op ons pad wanneer we met onze conventionele werkwijzen op een muur stuiten. We moeten dan ons oude gereedschap laten vallen en onze aandachtsfocus ombuigen naar wat zich in ons en om ons heen ontvouwt.” *Otto Scharmer*



Dan blijven we uitgaan van het creërende en creatieve vermogen van coachees en besteden we tegelijkertijd extra aandacht aan de wijze waarop coaching meer en beter kan aansluiten bij wat nu in onze maatschappelijke context om aandacht vraagt." ■

**Sander Trooster** is zelfstandig coach, opleider en trainer en redacteur van dit tijdschrift.

*[www.trooster.nl](http://www.trooster.nl)*

## VU CERTIFIED EXECUTIVE COACH

VOOR COACHES OP ZOEK NAAR PROFESSIONALISERING:

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE COACHING  
(START IN OKTOBER 2020)

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE TEAMCOACHING  
(START IN SEPTEMBER 2020)

Voor meer informatie:  
[ee.sbe.vu.nl/executive-coaching](http://ee.sbe.vu.nl/executive-coaching)  
[ee.sbe.vu.nl/executive-teamcoaching](http://ee.sbe.vu.nl/executive-teamcoaching)



IS VERDER KIJKEN