

Jammer is de beperking tot Nederlandse en Angelsaksische literatuur, terwijl veel Frans- en Duits-talige literatuur voorhanden is. Een ander punt van kritiek is het ontbreken van in sommige gevallen de oorspronkelijke bron. Als voorbeeld zij vermeld de literatuurverwijzing naar de ideeën van Mintzberg. In de literatuurlijst treffen we de titel *Organisatiestructuren* aan, uit 1992. Betreffend boek is een Nederlandse vertaling van *Structure in fives: designing effective organizations* uit 1983. Dat is weer een beknopte uitgave van het oorspronkelijke werk *The Structuring of organizations* uit – als ik me niet vergis – 1979. Bij het behandelen van thema's als de kennismaatschappij is een zorgvuldige datering van het oorspronkelijke werk van belang. Voor het overige: een luchtig en speels geschreven, zeer leesbaar boek.

Meindert Slagter

Fer van den Boomen, Rinus Merkies & Marcel Hoonhout.
Professionele dilemma's van de coach. Het maken van verantwoorde keuzen. Soest: H. Nelissen., 2004, 263 p., € 29,50
 ISBN 90 244 16523

De drie auteurs willen met dit boek een bijdrage leveren aan de praktijktheorie van coaching. Zij kiezen hiervoor een meer zoekende benadering, waarbij zij willen laten zien waar je als coach in de praktijk tegenaan loopt. Het boek is dan ook niet zozeer een etquette of een receptenboek, maar eerder wordt al zoekend een systeem aangebracht. In veel literatuur over coaching wordt een deductieve benadering gehanteerd. Er wordt dan veelal gestart met een somtijds *gerenormeerde* en meer gesetelde professionele begeleidingsmethode, vaak die van supervisie. Vervolgens wordt, uitgaande van het daarbijkorende concept, de nodige energie gestoken in het zoeken naar overeenkomsten en verschillen met andere begeleidingsmethoden. Hier in dit boek wordt eerder een inductieve benadering gekozen. De praktijk van coaching is nog niet zo uitgekristalliseerd en er is nog geen overeenstemming over een bepaald concept. Mogelijk beogen de auteurs ook helemaal niet zo een voorschrijvende rol in het debat, maar zij willen wel hun steentje bijdragen om systematiek en methodiek te ontwaren. Toch ontkomen de auteurs niet aan beslissingen en keuzen van uitgangspunten en bouwprincipes (en met

recht, in mijn ogen). Ook zij kiezen een definitie van coaching. Ik spreek dan liever van een voorlopige werkdefinitie. Zo zien zij coaching als een doelgerichte (1) methode (2) van begeleiden (3) van leren (4) gericht op zelfstandig functioneren (5) van individuen en teams (6) binnen een bepaalde organisatiecontext (7). De auteurs leiden hieruit zeven spanningsvelden af. Hierover later meer, maar eerst iets over de opzet van het boek. Er is een concreet, kort *verbatim* verslag van een coachings-geprek tussen een coach en een manager (de gecoachte), in dit boek 'de klant' genoemd. Ditzelfde gespreksfragment wordt in zeven verschillende hoofdstukken steeds opnieuw ingezet om de zeven spanningsvelden toe te lichten. Elk spanningsveld krijgt in het betreffende hoofdstuk eerst een algemene inleiding om vervolgens aan de hand van een kader met theoretische noties te worden toegelicht. De risico's van de keuze voor een van de uitersten wordt uitgesponnen om vervolgens in te gaan op wat de coach zou kunnen inzetten om het spanningsveld tussen de twee polen te hanteren. Hiervoor worden enkele tools of handige gereedschappen in een kader aangereikt. Elk hoofdstuk wordt besloten met een verwijzing naar andere aspecten die samenhangen met het spanningsveld in kwestie. Deze consequent aangehouden opbouw en het uit de praktijk ontstane gespreksfragment waarbij steeds een ander spanningsveld als perspectief wordt gekozen, zijn de lezer behulpzaam om de explicitering en onderbou-

wing van de keuzen te volgen en zo een bijdrage te leveren aan de professionalisering van coaching. Toch wil ik nog een kritische opmerking maken: ik had graag meer aandacht gezien voor de positie van de coach. Is er sprake van de interne coach – met als hoofdtaak het leidinggeven en de verantwoordelijkheid voor prestatie en productie – of de coach, veelal extern, die als hoofdtaak heeft het professionele van coaching uit te dragen? Het laatste hoofdstuk (9) gaat over de combinatie van de spanningsvelden en hoe deze combinatie vruchtbaar is voor de praktijk. De auteurs leveren daar een door hen geprefereerde aanpak waarbij zij aanknopingspunten bieden om op uitgebalanceerde wijze met de zeven spanningsvelden om te gaan. Dit nu is de professionele opgave voor de coach. Zij verlaten hiermee de in het begin van het boek gekozen metafoor van coaching als 'jongleren' (dit kan de coach in zijn eentje) en gebruiken nu liever de metafoor van coaching als 'samen dansen' (waar de coach de klant voor nodig heeft). De coach moet echter aannemelijk kunnen maken welke keuzen gemaakt werden, of het handelen zorgvuldig is gebeurd, en of er sprake is geweest van consistent gedrag. Er is dan sprake van methodisch handelen door de coach. De methode is geen voorschrift van 'zo te handelen', maar eerder een houvast.

De hoofdtitel van het boek, *Professionele dilemma's van de coach*, vind ik minder geslaagd. Het dilemma, of de tweeweg,

staat hier centraal, terwijl de professionaliteit van de coach moet blijken uit het hanteren van het spanningsveld dat ontstaat *tussen* beide polen. De benoemde dilemma's staan veelal in dialectische tegenspraak tegenover elkaar en vormen daardoor een spanningsveld. Deze spanningsvelden zijn ook de krachtenvelden die energie leveren. De professionaliteit nu bestaat er uit om deze energiebron aan te boren.

Al met al vind ik het boek zeker het lezen waard, en dan leest het ook nog eens prettig. Niet alleen coaches kunnen hier hun voordeel mee doen maar ook supervisors kunnen, behalve herkenning, hier iets aan hebben. Deze groep wordt in de tekst van het boek echter nergens genoemd, mogelijk is dit een keuze van de auteurs. Jammer dat die dan niet geëxpliciteerd werd. Zelf zijn de auteurs – als bij de Landelijke Vereniging voor Supervisie en andere Begeleidingsvormen geregistreeerde leersupervisors en ook bij supervisieopleidingen betrokkenen – zeker bekend met deze begeleidingsvorm.

Marlies van der Linden