

# Zeg mij wie je bent...

*Een onderzoek naar Professionele Identiteit van Executive Coaches*



**C.J. Goedmakers**  
**Executive Coach bij uātes - the art of leadership**

## ***Delf mijn gezicht op***

*Delf mijn gezicht op,  
maak mij mooi.  
Wie mij ontmaskert  
zal mij vinden.  
Ik heb gezichten meer dan twee,  
ogen die tasten in den blinde,  
harten aan angst voor angst ten prooi.  
Delf mijn gezicht op,  
maak mij mooi.*

*Delf mijn gezicht op,  
maak mij mooi.  
Wie wordt ontmaskerd  
wordt gevonden  
en zal zichzelf opnieuw verstaan  
en leven  
bloot en onomwonden,  
aan niets en niemand meer ten prooi.  
Delf mijn gezicht op,  
maak mij mooi.*

Huub Oosterhuis 1973

## Voorwoord

Deze bundeling van artikelen is begonnen als een onderzoeksvraag, maar gaandeweg werd het een reisverslag. Wat in eerste instantie een netjes afgebakend promotietraject had kunnen zijn, groeide uit tot een meerstemmige verkenning van wat het betekent om executive coach te zijn in deze tijd: mens, professional, medeburger en mede-bouwer aan organisaties die onder druk staan.

Centraal in alle vijf artikelen staat één thema: professionele identiteit. Niet als label of visitekaartje, maar als een levend weefsel van ervaringen, waarden, kennis, lichaam, relaties en context. Professionele identiteit verschijnt hier als iets dat voortdurend in wording is - juist in de frictie tussen wat we denken te moeten zijn en wat we in de praktijk blijken te doen.

De vijf artikelen vormen samen één geheel, maar zijn zo geschreven dat ze ook afzonderlijk leesbaar zijn. Ze zijn bedoeld voor executive coaches en hun cliënten, supervisors, opleiders, leiderschapsbegeleiders, organisatieadviseurs en HR(D)-professionals, en daarnaast voor onderzoekers, studenten en beleidsmakers binnen beroepsverenigingen. Steeds heeft één vraag de richting bepaald: hoe kan er zo worden geschreven dat het tegelijk gedegen én herkenbaar is - wetenschappelijk onderbouwd én bruikbaar aan de coachtabel, in het MT of in supervisie?

## Vijf vensters op dezelfde vraag

Het eerste artikel verkent de professionele identiteit van executive coaches vanuit het perspectief van het ambacht. Executive coaching blijkt een vak zonder 'voorverpakking': er is geen vaste route, geen eenduidige opleiding, geen beschermde titel. De legitimiteit van het werk rust op andere pijlers - het vermogen om complexe vraagstukken te dragen, om morele keuzes te maken, om de relatie tot opdrachtgever én cliënt zorgvuldig te hanteren. Op basis van empirisch onderzoek en literatuur wordt een raamwerk ontwikkeld met vier perspectieven op professionele identiteit: collectieve identiteit, individuele identiteit, identity work en identity workspaces. Zichtbaar wordt hoe coaches hun vak al doende vormgeven.

Het tweede artikel schuift één aspect naar voren: de rol van niet-weten in professioneel handelen. Niet-weten krijgt hier geen negatieve connotatie - 'je huiswerk niet gedaan hebben' - maar wordt opgevat als kernhoudingsaspect van vakvolwassenheid. Vijf lenzen worden uitgewerkt: psychodynamisch, systemisch, archetypisch, cultureel en relationeel-ethisch. Vijf spanningsvelden - zoals weten–niet-weten en resultaat–relatie - laten zien hoe professionele identiteit zich ontwikkelt in de dagelijkse praktijk. Niet-weten wordt zo zichtbaar als een conditionerende deugd: het vermogen om complexiteit te verdragen, oordeel uit te stellen en samen betekenis te laten ontstaan, ook in een tijd waarin data, dashboards en AI-systemen een voortdurende verleiding tot schijnzekerheid vormen.

Het derde artikel richt zich op Learner Identity: het doorleefde beeld dat mensen van zichzelf hebben als lerende. Onderzocht wordt hoe zelfbeeld, overtuigingen, emoties, lichaam en motivatie de manier kleuren waarop executive coaches blijven leren in hun vak - en hoe dat doorwerkt in de werkalliantie met cliënten. Daarbij wordt aangesloten bij inzichten uit volwasseneneducatie, transformatief leren én het werk van onder anderen Manon Ruijters en Etienne Wenger over leervoorkeuren, leerlandschappen, communities of practice en professionele identiteit. Leren verschijnt niet langer als 'iets erbij' - een cursus, een training -, maar als de manier waarop een coach zich doorlopend verhoudt tot zichzelf, zijn vak en de context, inclusief digitalisering en AI.

Het vierde artikel verschuift de blik expliciet naar binnen. In een auto-etnografische vorm wordt onderzocht hoe de eigen geschiedenis - lichaam, trauma, verlegenheid, schaamte en liefde voor leren - verweven is met dit onderzoeksveld. In de geest van Romanyszyns *The Wounded Researcher* en het werk van Adams, Ellis en Holman Jones over auto-etnografie wordt laten zien hoe persoonlijke 'wond' en maatschappelijk vraagstuk elkaar hebben gevonden. Scènes uit coaching, supervisie, therapie en het onderzoekstraject fungeren als living labs waarin abstracte begrippen als professionele identiteit, niet-weten, Learner Identity en identity workspaces van binnenuit zichtbaar worden. Dit artikel is daarmee ook een uitnodiging om de persoon van de coach en de onderzoeker niet langer buiten beeld te houden, maar juist als kenbron serieus te nemen.

Het vijfde artikel tenslotte draait het perspectief naar de cliënten van de executive coach: leiders, bestuurders en professionals in eindverantwoordelijke rollen. Onderzocht wordt wat de eerdere inzichten betekenen voor leiderschapsontwikkeling en voor de ontwikkeling van een professionele identiteit als leider. Leiderschap wordt beschreven als wordingspraktijk: niet iets wat je 'hebt' op grond van een functie, maar iets wat ontstaat in relaties, in spanningsvelden en in confrontatie met complexe vraagstukken. Identity-based leiderschapsliteratuur wordt verbonden met de bevindingen over niet-weten, Learner Identity en identity workspaces. Zo wordt geschetst hoe executive coaching kan functioneren als oefenplaats waarin leiders leren zichzelf niet alleen als rolhouder, maar als mens-in-rol serieus te nemen - ook en juist in een wereld waarin data, digitalisering en AI een steeds bepalender rol spelen.

## **In het licht van onze tijd**

Alle vijf de artikelen zijn geschreven tegen de achtergrond van een wereld waarin organisaties permanent onder druk staan en technologische ontwikkelingen - digitalisering, dataficatie en AI - diep ingrijpen in werk en samenwerking. Ook in coaching en leiderschapsontwikkeling verschijnen steeds meer tools, platforms en algoritmes die beloven gedrag, potentieel en 'fit' te kunnen meten, voorspellen of zelfs sturen.

Daarin schuilen kansen én risico's. Kansen, omdat goede data en slimme technologie kunnen helpen patronen zichtbaar te maken, toegang tot begeleiding te vergroten en leren te ondersteunen. Risico's, omdat er een subtiele verschuiving kan ontstaan van samen onderzoeken naar laten uitrekenen; van relationeel niet-weten naar technologische schijnzekerheid. In alle artikelen wordt geprobeerd die spanning niet te simplificeren, maar te bewonen. Professionele identiteit van executive coaches én van leiders wordt in deze reeks nadrukkelijk getekend als iets dat zich afspeelt in het tussen: tussen mens en mens, tussen mens en systeem, tussen mens en technologie.

Het gaat om de vraag hoe we als professionals aanwezig willen zijn in een wereld die veel over ons meet en weet, maar waarin sommige vormen van weten - belichaamd, relationeel, moreel - juist extra zorg vragen.

## **Hoe je deze teksten kunt gebruiken**

De vijf artikelen kunnen lineair worden gelezen - van het ambacht, via niet-weten en Learner Identity, langs de auto-etnografische wending naar het slotartikel over leiderschap. Ze kunnen ook los worden geraadpleegd, afhankelijk van de vraag die op dat moment het meest aanspreekt. Wie vooral geïnteresseerd is in theorie en onderzoeksofzet, zal wellicht in het eerste en derde artikel beginnen. Wie herkent dat niet-weten een thema is in het eigen werk,

vindt in het tweede artikel taal en houvast. Wie nieuwsgierig is naar hoe onderzoek en persoonlijke geschiedenis elkaar raken, kan zich direct in het vierde artikel onderdompelen. Wie bezig is met leiderschapsontwikkeling en met de vraag wat dit alles betekent voor bestuurders en leidinggevenden, kan bij het vijfde artikel instappen.

De hoop is dat je lezend niet alleen over executive coaching, leiderschap en professionele identiteit nadenkt, maar ook iets opmerkt in jezelf: een herkenning, een irritatie, een vraag, een lichte verschuiving. Misschien komt er een casus in je op, een gesprek met een cliënt, een dilemma rond grenzen of resultaat, een moment waarop technologie ineens heel behulpzaam - of juist verstorend - was. Dat zijn de plekken waar deze teksten hun werk doen.

## **Tot slot - een uitnodiging**

Dit voorwoord is geen afsluiting, maar een opening. De vijf artikelen zijn geen sluitende theorie, maar een tussenstand in een langer lopend gesprek - met collega's, cliënten, leiders, onderzoekers, studenten, opleiders en met mijzelf.

De uitnodiging is om ze te lezen met een dubbele blik: als professional die zoekt naar taal, kaders en houvast, én als mens die zichzelf tegenkomt in zijn werk. Misschien helpt het om de eigen professionele identiteit net iets explicieter te bevragen. Misschien nodigen de teksten uit om in een team, in supervisie of in een opleiding het gesprek aan te gaan over de vragen die onder water meespelen: wie willen we zijn in dit werk? Hoe gaan we om met niet-weten? Waar leren we werkelijk - en wat laten we liever ongemoeid? Hoe verhouden we ons tot de toenemende rol van technologie en AI in ons beeld van goed leiderschap en goed coachen?

Als deze bundel ertoe bijdraagt dat die vragen iets vaker hardop gesteld worden, en dat er plekken zijn waar ze onderzocht mogen worden zonder dat er meteen een antwoord hoeft te komen, dan heeft zij haar doel gediend.

## **Dank**

Wat ooit begon als een promotieonderzoek is anders gelopen. Het leven zelf, met persoonlijke, fysieke en mentale uitdagingen, vroeg om andere keuzes. Die keuzes zijn goed, ze stemmen tevreden en ik ben blij dat het onderzoek toch zijn weg heeft gevonden in deze serie artikelen. De rijkdom van de ervaringen onderweg is de moeite waard gebleken.

De coaches die anoniem aan dit onderzoek hebben meegewerkt, verdienen oprechte dank. Yvonne Burger en Manon Ruijters hebben de opzet en uitvoering van het onderzoek gesteund; hun scherpe blik en warme betrokkenheid waren onmisbaar. Erik de Haan gaf het vertrouwen om de eerste prille uitkomsten te delen op de jaarlijkse coachingconferentie van Hult International Business School in Ashridge (UK) - een uitdaging die veel in beweging zette. Mieke Reidinga en Lisette Tepe maakten een kennisbijeenkomst van het Center for Executive Coaching aan de VU-Amsterdam mogelijk, waar met collega's kon worden gesparred. En zonder Elsbeth en Marjan zou er geen energie in dit traject hebben gezeten.

Mijn collega's van uātēs verdienen mijn dank voor de ruimte om dit onderzoek ook in de praktijk zijn weg te laten vinden. En voor de uitdagende, soms schurende én liefdevolle samenwerking die we samen hebben opgebouwd, waarin we ieder onze eigen professionele identiteit kunnen leven.

Tot slot dank aan alle klanten, leiders en professionals met wie mocht worden gewerkt, en die dit gedachtegoed steeds opnieuw voeden en bevragen. Met elkaar zoeken we naar manieren om wijsheid, professionaliteit en menselijkheid - met alle kracht en kwetsbaarheid die daarbij horen - in te zetten ten behoeve van de wereld om ons heen.

- 0 -