

# De kracht van het niet-weten

## Professionele identiteit als levend weefsel van ambacht, morele praktijk en relationele leerweg

---

**C.J. Goedmakers**

Executive Coach bij uātēs - the art of leadership

### Samenvatting

Dit tweede artikel in een reeks bouwt voort op het empirische onderzoek onder executive coaches dat eerder is beschreven in Professionele identiteit en het ambacht van executive coaches: de kunst van het worden (Goedmakers, 2022). Waar dat eerste artikel de contouren schetste van professionele identiteit als wordingsproces, staat in dit artikel één dragende kracht centraal: het niet-weten.

Onderzocht wordt welke rol niet-weten speelt in identity work en in de identity workspaces waarin executive coaches hun professionele identiteit ontwikkelen. Daartoe worden vijf perspectieven verbonden met de praktijk van executive coaching: een psychodynamisch, een systemisch, een archetypisch, een cultureel en een relationeel-ethisch perspectief. Elk perspectief brengt eigen spanningsvelden aan het licht; samen vormen zij een leerweg waarlangs professionele identiteit uitdijt, verschuift en zich verdiept.

De bijdrage is drievoudig van aard. Theoretisch worden verschillende tradities samengebracht in één werkmodel, waarin niet-weten een vormende ruimte wordt in plaats van een tekort. Empirisch worden literatuur, casuïstiek en eigen praktijkervaring met elkaar verweven. Normatief wordt een ethiek-in-actie uitgewerkt, waarin niet-weten zorgvuldig wordt vormgegeven - juist in een tijd waarin digitalisering schijnzekerheden vergroot en relationeel vakmanschap onder druk zet.

### Over de auteur

Charlotte Goedmakers (1959) is zelfstandig executive coach en partner van uātēs. Na haar studie sociale geografie werkte zij geruime tijd in de staalindustrie. Met een master in change management en executive coaching heeft zij haar brede ervaring in HR, lean management en leiderschapsontwikkeling ingezet bij overheden, IT-bedrijven en hightech start-ups. Zij begeleidt leiders bij het aangaan van de uitdagingen die hun rol met zich meebrengt, op een wijze die past bij henzelf én bij hun organisatie. Haar fascinatie voor leren, ontwikkelen en professionele kwaliteit is de drijvende kracht achter haar onderzoek naar de professionele identiteit van executive coaches.

### 1. Professionaliteit in een ambacht zonder voorverpakking

Executive coaching is een vak dat professionaliseert terwijl het loopt. Er is geen eenduidig scholingspad, geen beschermde titel, geen kant-en-klare beroepsidentiteit waar je als coach automatisch in stapt. De beroepsgroep is pluriform en ondernemend: coaches werken doorgaans als zelfstandige, leveren sterk gepersonaliseerde dienstverlening en bewegen zich in de nabijheid van macht, kwetsbaarheid en organisatiepolitiek.

De legitimiteit van dit werk komt daardoor minder voort uit formele structuren - titels, cao's, tuchtraden - en veel meer uit relationele en morele bronnen: authenticiteit, werkalliantie, ethische helderheid, collegiale verantwoording. In het eerste artikel van deze reeks is laten zien hoe coaches hun professionele identiteit ontwikkelen in zo'n veld zonder voorverpakking: identiteit verschijnt daar als wordingsproces, als een samenhangend maar voortdurend bewegend geheel van kennis, ambacht, morele positionering en relationele praktijken.

Dit artikel gaat een stap verder. Wat gebeurt er van binnenuit wanneer een coach zich ontwikkelt - in de ontmoeting met cliënten, collega's, organisaties en een wereld waarin technologie steeds meer lijkt te 'weten'? Welke rol speelt niet-weten daarin?

In de literatuur over opkomende beroepen wordt gesproken over occupational boundary play (Murphy & Kreiner, 2020): professionals tekenen grenzen rond hun werk, maar schuiven daar ook mee om legitimiteit op te bouwen. Die grensarbeid vraagt om een opmerkelijke discipline in het niet-weten: je oriënteert je op waarden en werkzame relaties, terwijl de praktijk nog uitgevonden wordt. Voor executive coaches betekent dit enerzijds stevig begrenzen - qua scope, ethiek, contractering - en anderzijds speels onderzoeken: qua rol, taal en rituelen. De tradities van procesconsultatie en Tavistock-containment bieden hiervoor taal: je leert spanning dragen zonder die meteen te willen oplossen (Bion, 1961; Schein, 1999; Obholzer & Roberts, 1994).

In de eigen praktijk doet die ervaring zich telkens opnieuw voor: juist in de momenten dat de neiging ontstaat om snel in te vullen - met modellen, adviezen of voorbeelden - blijkt het vruchtbaar om stil te vallen, vragen te stellen en samen te kijken. Het zijn vaak precies die momenten waar cliënten later op terugkomen: 'Dáár gebeurde iets. Jij wist het even niet, en daardoor kon ik het zelf gaan zien.'

Niet-weten is in die zin geen gebrek dat verhuld moet worden, maar een conditionerende deugd. Het fungeert als tegenkracht tegen schijnzekerheid: het vermogen om oordeel uit te stellen, complexiteit te verdragen en betekenis te laten ontstaan in de ontmoeting. Weten wordt zo relationeel - iets wat tussen mensen ontstaat, eerder dan in één hoofd.

Jungiaanse psychologie opent hier ruimte voor het onbewuste en voor archetypische patronen (Jung, 1968; Pearson, 1991; Campbell, 2008). Bij Schein krijgt niet-weten vorm in humble inquiry: nieuwsgierige, oordeelloze aandacht (Schein, 1999, 2013). Kets de Vries (2006) benadrukt de existentiële diepte en schaduwynamieken in leiderschap, terwijl Senge (2006) en Quinn (1996) laten zien hoe niet-weten verbonden is met persoonlijk meesterschap en diepe verandering van binnenuit.

Daarmee is niet-weten een krachtig principe - maar ook risicovol. Het kan verward worden met vrijblijvendheid of incompetentie. In een tijd van dashboards, algoritmen en digitale analyses ligt de verleiding van schijnzekerheid voortdurend op de loer: systemen lijken te wéten, en wie daar tegenover niet-weten belichaamt, kan als zwak of traag worden gezien. Dit vraagt om bewuste vormgeving: niet-weten heeft contract nodig (over proces, doelen en ethiek), heeft vorm nodig (technieken, rituelen, taal) en heeft gemeenschappen nodig waarin geoefend en gecorrigeerd kan worden.

In dit artikel wordt onderzocht hoe identity work en identity workspaces het worden van binnenuit ondersteunen en uitdagen. Daarvoor worden vijf lenzen op niet-weten in professioneel handelen ontwikkeld, met de spanningsvelden die daaruit voortkomen. Vervolgens wordt uitgewerkt hoe identity workspaces ontworpen kunnen worden, en wat dit betekent voor coaches, cliënten, opleidingen, organisaties en beroepsverenigingen.

## 2. Niet-weten, identity work en identity workspaces

Identiteit is geen vast bezit, maar een werkwoord. Identity work verwijst naar de cognitieve, discursieve, lichamelijke en gedragsmatige activiteiten waarmee professionals hun zelfbetekenis vormen, onderhouden, herzien of soms radicaal omgooien (Caza, Vough & Puranik, 2018; Pratt, Rockmann & Kaufmann, 2006). Het is het werk dat we doen om iemand te worden in ons vak - en iemand te blijven wanneer contexten veranderen.

Niet-weten speelt daarin een dubbele rol. Aan de ene kant is het een bron: het opent ruimte voor nieuwe betekenissen, andere perspectieven en herziening van vanzelfsprekendheden. Veel coaches herkennen momenten waarop juist het 'even niet weten' hen op een nieuw spoor zette - een gevoel dat er iets niet klopt in de bekende verklaring, een stilte waarin iets anders kan verschijnen.

Aan de andere kant is niet-weten bedreigend. Het confronteert met kwetsbaarheid en verlies van controle, en met de angst om als incompetent ontmaskerd te worden. In verhalen van coaches klinkt geregeld schaamte mee over momenten waarop ze het niet meer wisten, of het gevoel 'te weinig te bieden' te hebben in vergelijking met collega's die duidelijker lijken.

Identity workspaces zijn de plekken waar dit werk rond weten en niet-weten kan plaatsvinden. De coach-cliëntrelatie is er één van, maar niet de enige. Supervisie en intervisie, opleidingsgroepen, collegiale netwerken, maar ook solistische praktijken als schrijven, wandelen, meditatie, beeldhouwen en schilderen kunnen zulke ruimtes zijn. Het zijn omgevingen - fysiek, psychisch en steeds vaker ook digitaal - waar niet-weten veilig genoeg verkend kan worden om vruchtbaar te zijn.

Coaches in het onderzoek beschrijven identity workspaces met beelden als 'ademruimte', 'smeltkroes', 'spiegel' en 'laboratorium': plekken waar even niets hoeft behalve waarnemen, waar perspectieven botsen en zich opnieuw ordenen, waar je jezelf via de ogen van anderen ziet en waar geëxperimenteerd mag worden met nieuwe taal, interventies en positionering.

## 3. Vijf lenzen op niet-weten

### 3.1 Psychodynamische lens - het innerlijke theater

Wie de coachruimte binnenstapt, neemt zijn innerlijke theater mee. Projectie, overdracht en tegenoverdracht kleuren wat gezien en wat vermeden wordt. Jung spreekt over de schaduw: datgene wat we in onszelf niet willen of kunnen herkennen, maar dat via anderen tot leven komt (Jung, 1968). Kets de Vries (2006) laat zien hoe leiderschap en organisatiegedrag vaak door onbewuste patronen worden gedreven. De Tavistock-traditie voegt daar het begrip containment aan toe: het vermogen om spanning te dragen zodat betekenis kan indalen (Bion, 1961; Obholzer & Roberts, 1994).

In deze lens krijgt niet-weten de vorm van affectieve tolerantie. De coach blijft zitten waar het schuurt, geeft taal aan het woordeloze en gebruikt rituelen om spanning te dragen zonder die direct te fixeren. De coach fungeert als tijdelijk overgangsobject: iemand bij wie ervaringen even ondergebracht kunnen worden, zodat ze verteerbaar worden.

Belangrijke identity-momenten liggen vaak precies daar waar de neiging het sterkst is om spanning snel te 'verhelpen'. Als de impuls opkomt om te geruststellen, uit te leggen of te adviseren, is dat een signaal dat de coach zelf iets niet durft te voelen of niet wil weten. In

supervisie wordt zo'n moment een bron van inzicht: welke scène wordt hier opnieuw gespeeld, bij de coach en bij de cliënt?

Identity work in deze lens vraagt dat coaches hun eigen schaduwen leren kennen, somatische signalen serieus nemen en bereid zijn zogenaamde 'onprofessionele' gevoelens - irritatie, verveling, fascinatie, zelfs verliefdheid of afkeer - in supervisie en intervisie in te brengen. Niet-weten wordt dan een moedige houding tegenover innerlijke complexiteit.

### **3.2 Systemische lens - patronen en lussen**

De systemische lens richt zich op de patronen in het grotere geheel. Senge (2006) beschrijft hoe terugkoppellussen en mentale modellen bepalen wat een organisatie wel of niet leert. Schein (1999, 2013) brengt humble inquiry en procesconsultatie in als basishouding van de begeleider: niet weten wat goed is voor de ander, maar met nieuwsgierigheid het systeem helpen zichzelf te onderzoeken. Argyris en Schön (1978) introduceren double-loop learning: niet alleen gedrag corrigeren, maar ook de onderliggende aannames bevragen. Quinn (1996) spreekt over deep change: de existentiële sprong voorbij behoud en comfort.

Niet-weten wordt hier ontleren. De coach schort eigen en andermans scripts tijdelijk op en begeeft zich in een 'nog-niet'. De taal verschuift van 'oplossingen' naar 'ontwerpcondities': hoe kunnen veiligheid, ritme, diversiteit van perspectieven en gezamenlijke betekenisgeving gecreëerd worden?

In een wereld van toenemende digitalisering krijgt deze lens extra betekenis. Dashboards en algoritmen maken patronen zichtbaar, maar verhullen ook dat zij zelf gebouwd zijn op aannames. Niet-weten in systemische zin betekent dan ook de logica's achter onze technologieën durven bevragen: welke data ontbreken, welke stemmen worden niet gehoord in het systeem?

Identity work in deze lens is het vermogen om dominante logica's - inclusief die van de eigen beroepsgroep - te betwifelen. Identity workspaces nemen de vorm aan van dialogische settings waar patronen onderzocht kunnen worden zonder dat er onmiddellijk 'opgelost' hoeft te worden.

### **3.3 Archetypische lens - verhalen die ons sturen**

De archetypische lens brengt verbeelding en symboliek binnen. Pearson (1991) verbindt archetypen als Wijze, Strijder, Zorgdrager, Magiër en Ontdekker aan ontwikkelopgaven. Campbell (2008) beschrijft de reis van de held als kringloop van oproep, drempel, beproeving, gids en terugkeer.

In deze lens voelt niet-weten als een drempel - een liminale ruimte (Ibarra, 2016) waarin het oude verhaal over jezelf niet meer klopt, terwijl het nieuwe verhaal zich nog maar vaag aftekent. Veel leiders en coaches herkennen fasen waarin hun vertrouwde zelfverhaal niet meer klopt, zonder dat er al een nieuw verhaal klaarstaat.

Archetypische taal kan helpen om zulke momenten bespreekbaar te maken. In plaats van te praten over 'onzekerheid' of 'weerstand', kun je vragen wie er nu het hardst spreekt: de Strijder die alles wil oplossen, de Pleaser die harmonie bewaakt, de Wijze die wil vertragen, de Onschuldige die hoopt dat het wel meevalt. Dergelijke vragen maken het intiem-morele zegbaar zonder in diagnoses te vervallen.

Voor coaches zelf geldt dat evenzeer. In identity workspaces blijkt het vaak verhelderend om te kijken naar het eigen archetypische verhaal: welke rol neem ik doorgaans in, welke hoofdstukken heb ik al doorlopen, wat dient zich nu aan? Voor sommigen is dat de weg van Redder naar Hoeder, voor anderen van Buitengeplaatste naar Burgemeester van het eigen binnenland. Niet-weten wordt zo verbonden met mythologische beelden van overgang en transformatie.

### **3.4 Culturele lens - betekenis als contextueel**

Geen coach werkt in een vacuüm. Organisaties ademen cultuur: machtsafstand, onzekerheidsreductie, individualisme of collectivisme, helden en taboes (Hofstede et al., 2010; Boonstra, 2004). Mintzberg (1983) laat zien hoe structuren - van machinebureaucratie tot adhocratie - ander gedrag uitlokken. Cornelis (1993) biedt taal voor besturingsfilosofieën en de wijze waarop macht en verantwoordelijkheid worden verdeeld.

In deze lens is niet-weten vooral interculturele sensitiviteit: het besef dat wat in de ene organisatie geldt als moedig leiderschap, elders als ongepast of naïef kan worden gezien. Een coach die in een sterk hiërarchische context te snel inzet op open dialoog zonder de onderliggende codes te kennen, kan onbedoeld schade aanrichten.

Digitalisering versterkt die culturele dynamiek. In organisaties waar cijfers en dashboards als hoogste autoriteit gelden, kan de suggestie ontstaan dat de data het weten. Relationeel niet-weten - het samen onderzoeken van wat nog geen getal heeft - raakt dan makkelijk gemarginaliseerd.

Identity work in deze lens vraagt om antropologische nieuwsgierigheid. Coaches leren kijken naar organisaties als naar een vreemd land: welke rituelen zijn hier vanzelfsprekend, welke woorden worden veel gebruikt, waar wordt om gelachen, waarover wordt gezweven? Identity workspaces zijn plekken waar coaches hun eigen cultuurbrillen onderzoeken en botsende codes - bijvoorbeeld tussen beroepsethiek en organisatieloyaliteit - expliciet maken.

### **3.5 Relationeel-ethische lens - het tussen hoeden**

In de relationeel-ethische lens staat het tussen centraal: de ruimte tussen mensen waarin betekenis ontstaat. Wieman (1946) spreekt over creative interchange, het gezamenlijke scheppen van betekenis in ontmoeting. In opleidingspraktijken bij onder meer Sioo, Hult/Ashridge, Phoenix Opleidingen en het Kets de Vries Institute zien we hoe werkplaatsen - supervisie, leerkringen, retreats - professionaliteit inbedden in rituelen van reflectie, feedback en ethiek.

Niet-weten vraagt hier om geïnstitutionaliseerde kwetsbaarheid: structuren en ritmes creëren waarin mensen elkaar kunnen aanspreken zonder te beschamen, en kwaliteit kunnen bewaken zonder die te verengen tot checklists. Ethiek wordt geen code in een lade, maar een terugkerend gesprek.

Die vraag scherpt zich toe nu digitale tools ook in coaching hun intrede doen. Wie is verantwoordelijk wanneer een algoritme adviseert? Wie 'weet' er dan eigenlijk iets - en wie draagt de morele last van handelen? In deze lens wordt duidelijk dat identiteitswerk van coaches ook een expliciet technologisch-ethische component heeft.

Identity workspaces zijn in dit perspectief settings waarin ethics-in-action centraal staat: morele kwesties worden er niet weggemoffeld, maar onderzocht in dialoog. Accountability krijgt dan de vorm van accountability without anxiety - een hoge norm, zonder vernedering.

#### 4. Spanningsvelden als leerweg in niet-weten

De vijf lenzen laten ook een aantal terugkerende spanningsvelden zien in het werk van executive coaches. Dit zijn geen problemen die 'weg' moeten, maar dynamieken die bewoond willen worden - bewegingen waar je als professional mee te leven hebt en bewust je positie in kiest. Niet-weten is in al deze spanningsvelden de ruimte tussen de polen. De coach beweegt voortdurend tussen weten en niet-weten, tussen controle en overgave, tussen autonomie en verbondenheid, tussen individu en collectief, en tussen resultaat en relatie.

In elk spanningsveld speelt zich tegelijk van alles af: op eerste-orde-niveau gaat het om zichtbare afspraken en gedrag; op tweede-orde-niveau om de betekenissen en de cultuur eronder; op derde-orde-niveau om wie je wilt zijn als professional en om de morele keuzes die je daarin maakt.

Figuur: Vijf lenzen op niet-weten x vijf spanningsvelden in professioneel handelen

Lens \ Spanningsveld	1. Weten – niet-weten	2. Controle – overgave	3. Autonomie – verbondenheid	4. Individu – collectief	5. Resultaat – relatie
<b>1. Psychodynamische lens</b> Innertlike theater, overdracht/tegenoverdracht, schaduw, containment	<b>Affectieve tolerantie:</b> het uithouden bij innerlijke onrust en projecties in plaats van ze snel dicht te denken met 'weten'.	<b>Emotionele regulatie:</b> herkennen wanneer controle een verdediging is tegen angst of verlies, en oefenen in gereuleerde overgave (containment).	<b>Ik-jij-wij in de relatie:</b> zicht krijgen op fusie (te veel verbonden) of afstand (te veel autonomie) in de overdracht, en dat bespreekbaar maken.	<b>Persoonlijk verhaal in groepsdynamiek:</b> zien hoe individuele patronen herhaald worden in groepen/teams; individuele schaduw als ingang naar collectieve patronen.	<b>Over- of onderinzet:</b> onderzoeken of focus op resultaat of relatie vooral dient om pijnlijke gevoelens te vermijden; spanning gebruiken als materiaal voor het gesprek.
<b>2. Systemische lens</b> Patronen, rollen, feedbacklussen, double-loop learning, procesconsultatie	<b>Ontleren en vertragen:</b> bekende oplossingsreflexen parkeren en systemische vragen stellen ("wat houden we hiermee in stand?").	<b>Structuur vs. emergentie:</b> kaders ontwerpen waarbinnen het systeem mag zoeken; sturen op condities in plaats van op uitkomsten alleen.	<b>Rol in systeem:</b> autonomie en verbondenheid begrijpen als rolvraag ("voor wie ben jij hier?") i.p.v. alleen als persoonlijkheidstrekk.	<b>Van schuld naar patroon:</b> verschuiven van individu-probleem naar systeem patroon; spanningen koppelen aan structuren, niet alleen aan personen.	<b>Leerdoelen naast KPI's:</b> resultaat expliciet verbinden aan relationele en systemische effecten; ruimte maken voor corrigerende feedback uit het systeem.
<b>3. Archetypische lens</b> Verhalen, symboliek, rolfiguren, liminale ruimte, drempelevaringen	<b>Drempelervaringen duiden:</b> niet-weten zien als fase in de reis (de woestijn, de onderwereld); taal voor de overgang geven.	<b>Archetypen van controle/overgave:</b> herkennen wanneer bv. de Strijder, Bestuurder of Martelaar de regio overneemt; zoeken naar de Wijze, Hoeder of Alchemist.	<b>Held en gemeenschap:</b> verkennen wanneer iemand in de 'solistische held' schiet versus het archetype van de Bondgenoot of Hoeder van het geheel.	<b>Individueel verhaal in mythische context:</b> persoonlijke struggle plaatsen in grotere verhalen (bijv. pionier, bruggenbouwer, bode van verandering).	<b>Missie en roeping:</b> resultaat en relatie koppelen aan zingeving ("voor welk groter verhaal werk hier?") in plaats van alleen aan succes of harmonie.
<b>4. Culturele lens</b> Organisatiecultuur, machtsafstand, codes, impliciete regels, context	<b>Culturele verwachtingen over weten:</b> onderzoeken hoe de cultuur omgaat met fouten, twijfel en zekerheid ("hier moet je het altijd weten").	<b>Controletuur vs. vertrouwen:</b> onderscheiden wat 'moet' vanwege regelgeving en wat gewoonte is; zoeken naar pockets van experiment.	<b>Professionele codes vs. lokale gewoontes:</b> spanning tussen eigen beroepsethiek en 'zo doen we dat hier' expliciteren.	<b>Wij-zij-denken doorbreken:</b> zien hoe groepsidentiteit individuen in rollen duwt; bruggen bouwen tussen silo's of lagen.	<b>Outputcultuur vs. zorgcultuur:</b> taal vinden om zowel harde resultaten als relationele waarden bespreekbaar te maken in de dominante cultuur.
<b>5. Relatieve-ethische lens</b> Ethiek-in-actie, werkaliantie, accountability without anxiety, dialoog	<b>Niet-weten contracteren:</b> samen expliciet maken dat zoeken, twijfel en bijstellen bij het proces horen; niet-weten als gedeelde verantwoordelijkheid.	<b>Grenzen en verantwoordelijkheid:</b> helder zijn over wie waarvoor zorg draagt; overgave zonder het contract te verliezen.	<b>Soeverein verbinden:</b> eigen positie innemen, en beschikbaar blijven voor dialoog; aanspreekbaarheid zonder afhankelijkheid.	<b>Moreel beraad in het klein:</b> individuele casuïstiek gebruiken om collectieve waarden en grenzen te verhelderen.	<b>Doel-relatiebalans als ethisch vraagstuk:</b> niet alleen "werkt het?", maar ook "is het verantwoord, rechtvaardig, menswaardig?" centraal stellen.

Het spanningsveld weten–niet-weten herbergt de valkuil van expertise als verdediging: wie de spanning niet verdraagt, vult het gesprek met modellen en adviezen. Op eerste-orde-niveau helpt goede contractering - zodat stilte veilig wordt. Op tweede-orde-niveau verschuift het werk naar fenomenologisch luisteren: vertragen, samenvatten zonder duiden, aannames markeren. Op derde-orde-niveau wordt niet-weten een deugd - de bereidheid waarheid boven comfort te verkiezen. In een context van toenemende digitalisering, waar systemen en data-analyses antwoorden lijken te bieden, vraagt professionele identiteitsontwikkeling ook om het vermogen de grenzen van kennissystemen te zien: wat weten we niet, ondanks alle data?

Het spanningsveld controle–overgave raakt direct aan verantwoordelijkheid. Waar controle de maat slaat, sterft creativiteit; waar overgave onbegrensd wordt, vervaagt verantwoordelijkheid.

Niet-weten is hier het vermogen om de teugels soms bewust te laten vieren zonder ze helemaal los te laten. Ontwikkeling van professionele identiteit vraagt dat een coach stevig genoeg is om verantwoordelijkheid te nemen, en tegelijk bereid is ruimte te laten voor het onverwachte en voor wat zich in de relatie nog wil laten zien.

Het derde spanningsveld, autonomie–verbondenheid, toont twee gevaarlijke extremen: de coach die solistisch op het eigen kompas leunt, en de coach die samensmelt met de organisatie. Niet-weten geeft ruimte om te erkennen dat geen van beide houdingen volstaat. Professionele identiteit krijgt hier gestalte in wat 'soeverein verbinden' zou kunnen heten: jezelf trouw blijven zonder je terug te trekken, en verbinding zoeken zonder afhankelijk te worden.

In het spanningsveld individu–collectief wordt zichtbaar dat de vraag van één persoon zelden alleen van die persoon is. Niet-weten opent hier de mogelijkheid om voorbij individuele schuld of falen of succes te kijken naar patronen: hoe resonanceert dit gedrag met team, bestuur en cultuur? Het verhaal verschuift van 'mijn probleem' naar 'ons patroon' - en vandaar naar 'ons nieuw handelen'. De professionele identiteitsontwikkeling van de coach gaat hier over de ruimte tussen individu en collectief, waarin nieuwe verhalen kunnen ontstaan.

Tot slot het spanningsveld resultaat–relatie. Wanneer de relatie instrument wordt van het resultaat, ontstaat instrumentalisering; wanneer resultaat taboe wordt omdat alles om 'verbinding' draait, raakt het werkdoel uit beeld. Niet-weten markeert hier de ruimte waarin coach en cliënt samen onderzoeken wat goed werk is in deze context. De manier waarop een coach die spanning hanteert - wanneer te sturen op resultaat, wanneer de kwaliteit van de relatie voorop te zetten, hoe daarover in gesprek te gaan - wordt gaandeweg onderdeel van de professionele signatuur.

## **5. Niet-weten als ambacht - technieken, rituelen en taal**

Niet-weten wordt vaak geassocieerd met leegte of passiviteit. In de praktijk van executive coaching blijkt het echter een ambacht te zijn: iets wat geoefend, verfijnd en bewust vormgegeven kan worden. Drie clusters - technieken, rituelen en taal - vormen samen een ambachtelijk repertoire.

### **5.1 Technieken die ruimte scheppen**

Aan de oppervlakte lijken technieken instrumenteel - handelingen die je 'doet' als coach. Bij nadere beschouwing zijn zij dragers van een bepaalde houding tegenover weten en niet-weten. Fenomenologisch samenvatten - woorden, beelden en gebaren van de cliënt teruggeven zonder interpretatie - is meer dan een vaardigheid: het is de keuze om eerst te laten verschijnen wat er al is, voordat er duiding komt. Reflectieve dialoog, waarin coach en cliënt beurtelings preciseren wat ze bedoelen, is een uitnodiging om samen te denken in plaats van adviezen uit te wisselen. Dubbel luisteren - tegelijk naar het verhaal en naar wat het verhaal doet in de relatie - veronderstelt bereidheid om eigen reacties serieus te nemen als informatie. Somatische opmerkzaamheid maakt van adem, gronding en spanning geen ruis, maar signaal. Schaduwwerk ten slotte normaliseert schaamte, controle en afhankelijkheid, zodat die bespreekbaar worden.

Op eerste-orde-niveau zijn dit technieken. Op tweede-orde-niveau worden het culturele taalhandelingen - zo doen wij hier gesprekken. Op derde-orde-niveau zijn het vormen van identiteitswerk: door deze manieren van spreken en luisteren onwikkelt de coach in wie hij of zij al was.

## 5.2 Rituelen die spanning dragen

Naast technieken zijn er rituelen: herhaalbare vormen die energie en aandacht ordenen waar spanning oploopt. Een eenvoudige opening - even aankomen, ademen, begrenzen en intentie bepalen - maakt een wezenlijk verschil in hoe een gesprek begint. Kantelpunten kennen eveneens rituelen: een stilte die bewust langer duurt dan prettig is, het moment waarop een object of tekening wordt ingezet om betekenis te kantelen, de expliciete hercontractering van doel en grens wanneer het gesprek een onverwachte wending neemt. Een zorgvuldige sluiting eert wat geleerd is en draagt over wat nog voortleeft in de praktijk.

In face-to-face werken zijn zulke rituelen vaak vanzelfsprekend; in digitale contexten verdwijnen ze gemakkelijk. Juist in online gesprekken of trajecten met digitale tools is bewust ritueel ontwerp belangrijk - anders glipt het niet-weten geruisloos weg in de efficiëntie van schermtijd.

Rituelen geven op eerste-orde-niveau structuur, op tweede-orde-niveau gedeelde betekenis, en op derde-orde-niveau toegang tot een liminale ruimte: een overgangsruijme waarin iemands professionele identiteit zich kan verschuiven en opnieuw vormen.

## 5.3 Taal die dieper gaat

Taal is misschien wel het meest verfijnde gereedschap in het ambacht van niet-weten. Woorden zijn interventies: ze doen iets. Archetypische taal ('Wie spreekt er nu: de Strijder, de Wijze, de Zorgdrager?') maakt morele ondertonen bespreekbaar. Metaforen die uit de cliënt zelf komen en door de tijd heen worden gevolgd, helpen om complexe ervaringen te dragen. Morele precisie - het nauwkeurig benoemen van grens, macht en loyaliteit zonder schaamte of beschuldiging - beschermt zowel cliënt als coach. Zinnen als 'Hier raken we aan iets wat niet alleen coaching is, maar ook organisatiepolitiek' of 'Ik merk dat mijn eigen loyaliteit aan jou hier meedoet; laten we dat even onderzoeken' zijn voorbeelden van taal die niet-weten verdiept en beschermt.

Op eerste-orde-niveau zorgt taal voor duidelijkheid. Op tweede-orde-niveau vormt zij cultuur. Op derde-orde-niveau herschrijft taal identiteit: nieuwe woorden maken nieuwe posities denkbaar.

Figuur: Technieken, rituelen en taal als ambacht van niet-weten

Cluster	Kernfunctie	Voorbeelden	Eerste orde – <i>praktisch gedrag</i>	Tweede orde – <i>culturele betekenis</i>	Derde orde – <i>identiteitswerk</i>
<b>Technieken die ruimte maken</b>	Ruimte creëren voor verschijnselen zonder ze te snel dicht te duiden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fenomenologisch samenvatten</li> <li>- Reflectieve dialoog</li> <li>- Dubbel luisteren (verhaal én veld)</li> <li>- Somatische opmerksaamheid</li> <li>- Schaduwwerk</li> </ul>	Technieken maken gesprekken concreet en hanteerbaar: beter luisteren, beter spiegelen, preciezere interventies.	Technieken worden gemeenschappelijke taalhandelingen: "zo praten we hier", ze vormen de gesprekscultuur van coaching en samenwerking.	Technieken worden vormen van identity work: wie ik ben als coach verandert door de manier waarop ik kijk, luister en teruggeef.
<b>Rituelen die spanning dragen</b>	Spanning ordenen en dragen, zodat betekenis kan indalen zonder dat die wordt weggedrukt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opening (aankomen, begrenzen, intentie zetten)</li> <li>- Kantelpunt-markering (stilte, object, hercontracteren)</li> <li>- Sluiting (oogsten, overdragen, afronden)</li> </ul>	Rituelen structureren de sessie: begin, midden, einde; ze helpen tijd en aandacht te markeren.	Rituelen scheppen een herkenbare gezamenlijke praktijk: "zo doen wij dit hier", wat veiligheid en voorspelbaarheid geeft.	Rituelen maken liminale ruimte begaanbaar: overgangen, afscheid, nieuwe identiteit krijgen vorm en worden belichaamd.
<b>Taal die verdiept</b>	Betekenis verdiepen en andere lagen ontsluiten dan het puur rationele of procedurele.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archetypische taal (Strijder, Hoeder, Wijze, etc.)</li> <li>- Metaforen uit het verhaal van de cliënt</li> <li>- Morele precisie (grenzen, macht, loyaliteit benoemen)</li> </ul>	Taal zorgt voor helderheid, maakt afspraken en observaties concreet en bespreekbaar.	Taal vormt cultuur: welke woorden wél en niet gebruikt worden, bepaalt wat zichtbaar mag zijn (bijv. macht, schaamte, falen).	Taal herschrijft identiteit: andere woorden leiden tot andere verhalen over wie ik ben, waar ik voor sta en wat 'goed werk' is.

## 6. Drie miniatures uit de praktijk

Om de voorgaande lijnen te concretiseren volgen drie korte vignettes, die van de coach kennis, inzicht en moed vragen om een alternatieve interventie in te zetten, waarin het niet-weten door zowel coach als cliënt omarmd wordt. Ze zijn geanonimiseerd en gecomprimeerd; herkenbare details zijn gewijzigd.

In de eerste miniatuur - een tech scale-up - draait alles om groei. Het MT jaagt op features, fondsen en headcount; falen is taboe. De vraag is aanvankelijk instrumenteel: 'We willen tools voor beter vergaderen en sneller besluiten.' Tijdens de eerste gesprekken is de neiging voelbaar om meteen met modellen voor besluitvorming te komen. De keuze wordt gemaakt om dat toch niet te doen en in plaats daarvan de onderstroom te onderzoeken. Gaandeweg wordt zichtbaar dat succes gelijkstaat aan onkwetsbaarheid, en dat kwetsbaarheid voelt als verraad aan de 'foundersmythe'. Samen worden experimenten ontworpen: interviews waarin teamleden elkaar bevragen op persoonlijke mislukkingen, een 'failure ritual' waarin verliezen erkend worden, en een afspraak dat strategische wendingen niet meer in nachtelijke marathonsessies maar in twee stappen worden genomen. Niet-weten krijgt zo een plek in het collectieve verhaal: het wordt legitiem om te vragen 'Wat zien we níét?' - ook als de cijfers groen zijn.

De tweede miniatuur speelt in een zorgorganisatie. Een nieuwe bestuurder wil 'doorpakken'. De OR is defensief, het middenkader uitgeput. Het werk beweegt op drie niveaus tegelijk: met de bestuurder individueel rond rouw en trots, met een groep leidinggevend rond rol-in-systeem, en met een bredere kring rond waarden en paradoxen. Niet-weten wordt geoefend in dialogische sessies waarin patiëntenverhalen als moreel anker dienen. De bestuurder leert om niet elk conflict direct te willen oplossen, maar ruimte te scheppen waarin medewerkers hun loyaliteitsconflicten kunnen verwoorden. Na enkele maanden ontstaat meer rust; besluiten krijgen meer draagvlak omdat er betekenis is gemaakt.

De derde miniatuur betreft een directeur in de publieke sector die, omgeven door politieke gevoeligheid, steeds stiller wordt. In de gesprekken worden overdracht (autoriteit als ouderbeeld), culturele patronen (machtsafstand) en grenzen (wat is mandaat, wat is uitnodiging) onderzocht. In een archetypedialoog verschuift zijn zelfbeeld van Redder naar

Hoeder. Hij oefent met de zin 'Dat weet ik nu niet, laten we het onderzoeken' - in een context waar eerder altijd een antwoord verwacht werd. Langzaam wordt deze zin, tot zijn eigen verbazing, niet alleen acceptabel maar gewaardeerd in bestuursvergaderingen. Niet-weten wordt zichtbaar in de publieke arena.

## **7. Identity workspaces ontwerpen - van losse momenten naar lerend weefsel**

Als we terugkijken op de beschreven praktijken, zien we dat professionele identiteit zich ontwikkelt in spanningen en paradoxen die niet opgelost maar bewerkt moeten worden. Een volwassen executive coach ontwikkelt de capaciteit om die spanningen levend te houden en ze te benutten als motor voor transformatief leren bij zichzelf, in de werkalliantie en in het systeem van de cliënt.

Identity workspaces vormen de onderliggende infrastructuur voor die ontwikkeling. De coach-clientrelatie is er één van, maar lang niet de enige. Voor duurzame groei is een weefsel van verschillende werkplaatsen nodig, waarin de diverse lagen van professionaliteit terugkomen.

Op de intrapersonlijke laag gaat het om zelfperceptie, affect, overtuigingen en motivatie - te bewerken via zelfrapportage, journaling en reflectie. Op de relationele laag staat de werkalliantie centraal: vertragen, luisteren, begrenzen, moraliseren zonder moralisme. De derde laag betreft groep, team en organisatie: feedbackcultuur, eenvoud van sturing, ritme van reflectie, omgang met conflicten. Identity workspaces op dit niveau vragen om eenvoudige kaders die leren bevorderen, ritmische reflectie in de operatie en bewuste omgang met digitale hulpmiddelen. De vierde laag is die van programma en context, waar identiteitsontwikkeling verbonden wordt met bredere organisatorische en maatschappelijke opgaven.

De werkhypothese is dat vooruitgang op de individuele laag kwetsbaar blijft als de andere lagen niet meebewegen. Een coach kan persoonlijk veel leren, maar als teams, organisaties en programma's geen bedding bieden voor reflectie en niet-weten, of als programma's alleen op instrumentele output worden afgerekend, dan keren oude patronen terug. Professionele identiteitsontwikkeling vraagt om alignment tussen de lagen.

Belangrijke ontwerpprincipes voor identity workspaces zijn: 'holding' (veilig genoeg, zonder uitdagingen en conflicten uit de weg te gaan), ritme (een herkenbare cadans van waarnemen, duiden en doorwerken), meerstemmigheid (verschillende disciplines, ervaringen, posities en culturele achtergronden aan tafel), en belichaming (het lichaam expliciet meenemen als informatiebron). Ethics-in-action vormt de rode draad: morele kwesties worden expliciet gemaakt en gezamenlijk onderzocht.

## **8. Aanbevelingen**

Wanneer niet-weten serieus wordt genomen als kern van professionele identiteit, verschuift de kijk op professionalisering. Keurmerken en accreditaties blijven belangrijk, maar zijn niet voldoende. Het gaat om een ethos: een belichaamde houding.

Voor coaches betekent dit dat niet-weten als kerncompetentie behandeld mag worden. Dat vraagt investering in supervisie - psychodynamisch én systemisch -, in lichaamssensitiviteit en in narratieve duiding. Het vergt ook moed om grenzen te stellen, soms nee te zeggen en taal zorgvuldig te kiezen. De vraag hoe men zich verhoudt tot digitalisering hoort daar integraal bij: wat laat ik over aan systemen, waar is mijn belichaamde aanwezigheid onmisbaar?

Voor cliënten en organisaties betekent het dat coaching niet als quick fix gezien kan worden, maar als investering in relationele wendbaarheid en morele kwaliteit. Contracten kunnen expliciet ruimte maken voor sense-making, niet alleen voor meetbare resultaten. Organisaties kunnen werkplaatsen creëren waar spanning mag bestaan zonder dat die meteen wordt gladgestreken.

Opleidingen kunnen curricula ontwerpen waarin identiteit, onderstroom en ethiek centraal staan. Naast methodische scholing is er ruimte nodig voor belichaamd werken, dialogische pedagogiek en assessment van reflectieve capaciteit. Vragen rond digitalisering horen niet in een bijlage, maar in het hart van zulke curricula.

Beroepsorganisaties en beleidsmakers kunnen hun rol verbreden van keurmerkbewaker naar hoeder van een beroepseer: door identity workspaces te faciliteren als publiek goed van het veld, een expliciete normstelling rond ethiek en supervisie te hanteren, en deel te nemen aan bredere maatschappelijke discussies over leiderschap, menswaardigheid en technologie.

## 9. Reflectieve uitnodiging

Dit artikel sluit niet af met een sluitend antwoord, maar met een uitnodiging tot reflectie. De volgende vragen zijn bedoeld om het gesprek over niet-weten en professionele identiteit verder te voeren - in individuele reflectie, in supervisie, in teams of in opleidingen.

- Welke situaties in jouw praktijk roepen op dit moment het meeste ongemak rond niet-weten op? Wat zegt dat over jouw scripts, en over de context waarin je werkt?
- Waar grijp je het snelst terug op expertise als verdediging? Hoe zou het zijn om daar één minuut langer te zwijgen en nieuwsgierig te blijven?
- Welke identity workspace - klein of groot - zou jij de komende maand kunnen voeden, zodat spanning even mag bestaan zonder snel sussen?
- Hoe zichtbaar zijn thema's als macht, schaduw en schaamte in jouw supervisie of intervisie? Wat wordt daar nog niet gezegd - en welke prijs betaal je daarvoor?
- Als jouw professionele signatuur een archetypisch verhaal was, welk hoofdstuk ben je dan nu aan het schrijven? En welk hoofdstuk komt daarna?
- Hoe nodigt de cultuur van jouw cliëntenorganisaties je uit om te veel te weten - of juist om je niet-weten te verbergen?
- Welke rol spelen digitale tools in jouw werk? Waar vergroten ze je zicht, en waar verhullen ze misschien belangrijke vragen?
- Met wie zou jij accountability without anxiety kunnen vormgeven - wie mag jou aanspreken op je ethos zonder dat je je waardigheid verliest?
- Welke kleine rituelen kun je de komende weken introduceren om niet-weten meer ruimte te geven in gesprekken?
- En tot slot: welke eerste, concrete stap in jouw eigen identity work dringt zich na het lezen van dit artikel aan je op?

## 10. Professionele identiteit als levend weefsel

Dit artikel laat zien hoe niet-weten kan functioneren als vormende ruimte in de ontwikkeling van professionele identiteit van executive coaches. In die ruimte komen psychodynamische scherpte, systemische zorgvuldigheid en archetypische verbeeldingskracht samen met culturele

sensitiviteit en relationele ethiek, zonder dat het onttaardt in machteloosheid of vermijding. De kunst is om innerlijk werk en systeemwerk met elkaar te verbinden.

Zo ontstaat een beeld van professionele identiteit als levend weefsel: relationeel, moreel en ontwikkelingsgericht. Een ambacht dat zichzelf voortdurend hervindt in de ontmoeting, midden in een wereld waarin technologie steeds meer zekerheden suggereert, maar nooit alle vormen van weten kan overnemen.

De coach wordt in dat geheel hoeder van het tussen: het kwetsbare domein waar betekenis ontstaat, waar verantwoordelijkheid gedeeld wordt en waar toekomst zich aandient. In dat domein wordt ook het vak volwassen - niet doordat we alles weten, maar doordat we samen durven niet-weten en van daaruit verantwoord handelen.

### Literatuur (selectie)

- Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship. *Organization*, 15(1), 5–28.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Oxford University Press.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups*. Tavistock Publications.
- Boonstra, J. J. (Ed.). (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. John Wiley & Sons.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20–40.
- Campbell, J. (2008). *The hero with a thousand faces* (3rd ed.). Princeton University Press.
- Cornelis, A. (1993). *De logica van het gevoel: Emoties, rationaliteit en morele ontwikkeling*. Boom.
- De Haan, E. (2008). *Relational coaching: Journeys towards mastering one-to-one learning*. Wiley-Blackwell.
- De Haan, E. (2011). Back to basics: How the coaching industry has lost sight of what coaching is about. *International Coaching Psychology Review*, 6(2), 180–193.
- De Haan, E. (2019). A systematic review of qualitative research on the effectiveness of coaching: What works? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 54–72.
- Goedmakers, C. J. (2022). *Professionele identiteit en het ambacht van executive coaches: De kunst van het worden*. Interne publicatie Uates.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791.

- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2016). Betwixt and between identities: Liminal experience in contemporary careers. *Research in Organizational Behavior*, 36, 47–64.
- Jung, C. G. (1968). *The archetypes and the collective unconscious* (2nd ed.). Princeton University Press.
- Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The leadership mystique: Leading behavior in the human enterprise* (2nd ed.). FT Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Murphy, W. M., & Kreiner, G. E. (2020). Boundary play and the emergence of occupational identity among health coaches. *Academy of Management Journal*, 63(3), 872–899.
- Obholzer, A., & Roberts, V. Z. (Eds.). (1994). *The unconscious at work: Individual and organizational stress in the human services*. Routledge.
- Pearson, C. S. (1991). *The hero within: Six archetypes we live by*. HarperSanFrancisco.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235–262.
- Quinn, R. E. (1996). *Deep change: Discovering the leader within*. Jossey-Bass.
- Scharmer, C. O. (2016). *Theory U: Leading from the future as it emerges* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday/Currency.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193.
- Verhaeghe, P. (2012). *Identiteit. De Bezige Bij*.
- Wieman, H. N. (1946). *The source of human good*. University of Chicago Press.