

# Placebo met bijwerkingen, waarschuw direct uw coach



column

Ja, het is een hype! Coaching. Ineens ken ik heel veel mensen die trainer/coach heten. Als ik vraag aan zo'n collega wat hij doet wanneer hij coacht, dan krijg ik een antwoord als: "mensen opnieuw leren te leren", of, "je moet het werk van mijn cliënt zien als het uitoefenen van een sport, ik ben dan zijn coach!". Ach, die eeuwige sport-metafoor. En al die congressen met die voetbal- en hockeycoaches die hun successen aan ons uitleggen. Na afloop nog op video te verkrijgen met de highlights meestal oneliners. Speciaal die van Johan Cruyff natuurlijk: "elk nadeel heb zijn voordeel" (al hoor ik 'm vaak andersom).

Veel managers *kunnen* het trouwens allang, coachen. "Ik coach mijn mensen al zo lang als ik leiding geef". Zoals het zo vaak gaat met hypes, naarmate het thema populairder wordt neemt de kracht en werkelijke betekenis af.

Waar maak ik me eigenlijk druk over? Ik wind me op over de beundehazen-quickand-dirty-beenthereseenthatdonethat-iedereenkanhet-mentaliteit.

Neem nu de volgende vraag van een grote instelling van maatschappelijke betekenis. In de doelstelling staat dat iedereen klantgericht moet werken en tegelijkertijd efficiënt en effectief. Wie wil dat niet, maar goed, de manier waarop dat bereikt moet worden is via coachend leiderschap. En de vraag die de directeur P&O namens de Raad van Bestuur dan stelt, is: we willen graag een cursus coachen voor onze eerstelijnsmanagers. De OR staat helemaal achter deze aanpak. U raadt het al, deze managers willen wel, maar pas als hun bazen geweest zijn, en die willen niet want de directie geeft niet het goede voorbeeld, enzovoorts. Dan heb ik het nog niet over de categorie antwoorden als, waar heb dat voor nodig, coachen kan ik allang, dus ik wacht wel tot het over waait. Ik zie al die ongelukkige managers - zeg voortaan maar gewoon John tegen me - al voor me die hun nog ongelukkigere medewerkers ongevraagd beginnen te coachen: "wat vind je er zelf van? Ik mag geen oplossingen geven, maar zou je niet eens denken aan...". Maar we starten de cursus gewoon, het is tenslotte verplicht en je hebt er altijd wat aan. Waarom wil zo'n RvB coachend leiderschap invoeren? Wat maakt dat veel managers reageren met 'ja, maar'? Hoe komt het dat veel collega's met een cursus in coachcompetenties of -vaardigheden op de proppen komen? Wie stelt zo'n vraag als deze aan u, en waarom? Wat zou u eigenlijk antwoorden?

Waar verwijst de behoefte aan coaching eigenlijk naar?

Wij leven in een tijd waarin de voortschrijdende individualisering hand in hand moet gaan met samenwerken in teams, waarin emotie moet en ratio niet meer mag en waarin human capital het verliest van shareholders value. En verrast het dan dat in zo'n tijd vol van paradoxen, al die HRD-ers praten over coaching als een nieuwe panacee? HRD-ers zijn, bétér nog dan artsen, goed in het verstrekken van placebo's. En zoals dat gaat bij een nepmiddel, we zeggen het er niet bij. En zo kon die mooie paradox ontstaan: placebo met bijwerkingen, waarschuw direct uw coach! U mag het zeggen.

Tegenover al die schijnbare tegenstellingen is het van belang eens afstand te nemen en de gelegenheid te kiezen om de nieuwe verschijnselen te overdenken. Laten we eens kijken naar een belangrijke nieuwe gedachte: het belang van individuele drijfveren bij het verwezenlijken van de missie van organisaties. Een zoektocht naar de werking van persoonlijke zingeving van individuen die bijdraagt aan de drijfveren of missie van hun organisatie om te komen tot adequate interventies. Wordt vervolgd.

**Uw Coach**

*Verschenen in Leren in Ontwikkeling,  
(HRD magazine van NVO2) nr. 1/2,  
's-Gravenhage: Performa (2002)*

