

Maatschappelijk verantwoord coachen? Over de coach als moderne medicijnman

De markt voor coaching bloeit. Coaching lijkt het wondermiddel dat kan worden ingezet tegen allerlei modern leed. Niet lekker in je vel? Neem een gelukscoach. Beetje uitgekeken op je werk? Tijd voor een gesprekje met de carrièrecoach. Op zoek naar 'meer'? Probeer eens een spirituele coach. Coaches duiken graag in het gat in de markt waar blijkbaar een bepaalde behoefte voor bestaat. Ze presenteren zich als een moderne medicijnman, die zorgdraagt voor het persoonlijke welbevinden van de individuele mens. Zij lijken zich met hun aanbod louter te richten op 'de markt van welzijn en geluk' van medewerkers die op een of andere manier vast dreigen te lopen -of al vastgelopen zijn. Zijn er wellicht ook nog andere belanghebbenden dan alleen de individuele klant? Hoe staat het met de verantwoordelijkheid van organisaties zèlf? Wat zien coaches eigenlijk zelf als hun maatschappelijke bijdrage?

Het Intermediair Coaches Onderzoek 2006ⁱ levert een aardig doorkijkje op naar de praktijk van coaching in Nederland. Opmerkelijke uitkomst van dat onderzoek is dat opdrachtgever en klant vrij zelden samen een doelstelling voor coaching formuleren: dat gebeurt maar in 17% van de onderzochte gevallen. Sterker nog, maar liefst 41% van de coachingstrajecten start helemaal zonder scherpe doelstelling. Ten slotte blijkt dat er in 39% van de gevallen achteraf geen slotgesprek of evaluatie plaatsvindt over wat het traject heeft opgeleverd. Coaches lijken de resultaten van hun begeleiding en de context waarin hun klanten werken in de praktijk wat uit het oog te verliezen.

Vreemd genoeg lijken organisaties daar zelf ook niet echt wakker van te liggen. Zouden die zich daar niet druk om moeten maken? Zij willen toch graag dat hun medewerkers beter gaan functioneren? Is daar iets over in het HR-beleid vastgelegd? Coaching is vanuit de organisatie gezien toch een strategisch opleidingsmiddel, net als trainingen, cursussen en intervisie? Of vertrouwt de organisatie erop dat coaching wel zal bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker, en dat die ontwikkeling de organisatie *automatisch* ten goede komt? Alsof coaching niet allerlei onverwachte en soms ongewenste neveneffecten kan hebbenⁱⁱ. Zo kan iemand met overspanningklachten in coaching leren om beter voor zichzelf te zorgen, waardoor zijn collega's vervolgens omkomen in het werk dat nu blijft liggen (totdat zij het ook niet meer volhouden en een coach krijgen toegewezen). Of wat te denken van de autoritaire manager die al zijn vijfde medewerker die moeite heeft met zijn stijl van leidinggeven naar een coach stuurt: wat houdt die coach in stand door zich alleen te richten op het persoonlijke niveau?

Het lijkt aan te bevelen om coaching te 'zien als' iets dat zich afspeelt in een spanningsveld tussen individu en organisatieⁱⁱⁱ. Een dergelijke manier van kijken levert op dat coaches niet alleen aandacht naar het individu uit laten gaan, maar ook de invloed vanuit de context en de invloed op die context in hun begeleiding betrekken: welke rol wordt van de medewerker verwacht? En hoe ziet de medewerker zelf zijn of haar rol? Wat betekent een eventueel verschil in rolopvatting, of een verschuiving in rolverwachtingen?

Een dergelijke manier van kijken houdt in dat coaches bij aanvang van een traject ook expliciet kunnen vragen naar hoe men in de organisatie tegen coaching aankijkt, welke visie men daarop heeft en wat men hoopt dat door coaching beter zal worden. Ook kunnen coaches een stapje verdergaan, door te vragen welke rol de leidinggevende voor zichzelf ziet tijdens het coachingstraject? Of is begeleiding iets dat alleen door de (externe) coach wordt verzorgd?

Ook tijdens het traject kunnen coaches het spanningsveld tussen individu en organisatie gebruiken: 'hoe zullen anderen, zoals je leidinggevende, je collega's, of je klanten, merken dat er iets veranderd is? En hoe weet je dat?' Coaches bewaken daarmee dat de ontwikkeling van de klant ook steeds gerelateerd blijft aan andere belanghebbenden in de context.

En achteraf kunnen coaches samen met klant en opdrachtgever bepalen of er ook inderdaad een verbetering merkbaar is voor de organisatie. Waarbij het stokje ook weer kan worden overgedragen aan (onder andere) de leidinggevende: 'hoe kunt u er (mede) voor zorgen dat de verandering beklijft?'

Coachen lijkt in de praktijk vooral te worden opgevat als een louter individuele aangelegenheid, los van elke context. Aandacht voor het beleid van organisaties, behoeften en belangen van andere stakeholders, en consequenties van ontwikkelprocessen draagt eraan bij dat coaching een zekere inbedding krijgt. Het behoedt de coach voor een rol als moderne medicijnman die louter particuliere kwaaltjes geneest, en bevordert het welzijn op mesoniveau; op het niveau van organisaties. En -wie weet- zelfs op het niveau van de maatschappij als geheel.

Fer van den Boomen, coach: www.fervandenboomen.nl
Tevens opleider bij Pro Education: www.proeducation.nl

ⁱ G. Dorren (2006) 'Coachen is geen therapie'. Vergroten persoonlijke effectiviteit hoofddoel. In: *Intermediair PW* 10 juni 2006. p 22-23

ⁱⁱ F. van den Boomen en R. Merkies Resultaatgericht; Hoe bedoelt u? In: L. van Haarst en D. Molhuizen (2002) *Resultaten van coaching*. De Baak Management Centrum VNO-NCW Noordwijk. p. 17-22

ⁱⁱⁱ F. van den Boomen, M. Hoonhout & R. Merkies (2004) *Professionele dilemma's van de coach*. Het maken van verantwoorde keuzen. Soest, Nelissen. p. 43-72