Coaching (niet) zinloos

W. B. Kranendonk   
Reformatorisch Dagblad 15 oktober 2016.

Wat zegt de coach? Voor menige manager (in spe) is dat een belangrijke vraag.

Wie vandaag de dag carrière wil maken, heeft niet genoeg aan de bul van een gerenommeerde universiteit. Een brok ervaring en een uitgebreid netwerk aan relaties doen er ook toe. Maar nagenoeg onmisbaar is een goede coach, de raadgever die je een spiegel voorhoudt en sleutelt aan je gedrag. Zo vindt men…

Een beetje nuchtere zestigplusser die met hard werken en veel studeren hoog op de maatschappelijk ladder geklommen is, vindt begeleiding door een coach tijdsverspilling en weggegooid geld. „Die lui praten alleen maar; ze presteren niks.” Hij zelf is er immers ook gekomen zonder al dat zinloze gepeuter aan je innerlijk. Ervaring is de beste leermeester: gewoon een paar keer je neus hard stoten, dan komt het vast goed. Babbels kosten alleen maar geld.

Veertigplussers zijn op dit punt vaak genuanceerder. Een deel van hen maakt geregeld gebruik van een coach; een ander deel soms of helemaal niet. Het zijn mensen die in veel gevallen nog een ouderwetse opvoeding hebben gehad. Ze volgden een opleiding waarbij het vooral ging om kennis en minder om vaardigheden. Dat gebrek aan skills willen zij compenseren door gesprekken met een coach. Degenen die dat doen, vinden in het algemeen dat ze er beter van worden. Hun omgeving deelt dat soms wel, soms niet.

Jongeren staan er meestal anders in. Zij zijn er door hun opleiding aan gewend dat er gewerkt wordt aan het ontwikkelen van vaardigheden. Kennis kun je ook verkrijgen door handig gebruik van zoekmachines. Het gaat erom hoe je die kennis gebruikt. Ze weten dat het vooral van belang is dat je je kunt aanpassen aan de snel veranderende omstandigheden – een proces waar ze hun leven lang mee te maken zullen hebben. Daarom vinden ze het zinvol om regelmatig een gesprek te hebben met iemand die hun raad geeft, waardoor hun handel en wandel in rapport met de tijd blijft.

Snelle veranderingen

Misschien is dat wel een van de belangrijkste redenen waarom coaching vandaag de dag booming business is. De maatschappij verandert voortdurend, met als gevolg dat de eisen waaraan werknemers en werkgevers moeten voldoen ook steeds veranderen. Nu is dat iets wat al jaren speelt. Het bijzondere van deze tijd is het tempo waarin deze veranderingen plaatsgrijpen. De stijl van werken en de daarbij passende vaardigheden die vandaag worden gevraagd, kunnen binnen tien jaar volkomen achterhaald zijn.

Om één voorbeeld te noemen: tien jaar geleden werd visionair leiderschap zeer gewaardeerd. Inmiddels staat visie veel minder hoog genoteerd. Ons land kent zelfs een premier die publiekelijk zegt dat je aan visie niet zo veel hebt (of verdient?). Tegenwoordig wordt er van managers coachend leiderschap gevraagd: de baas moet niet zozeer vooroplopen en orders uitdelen. Het gaat er veel meer om dat hij binnen zijn bedrijf of organisatie ruimte schept waardoor de medewerkers tot ontplooiing kunnen komen.

Dat is een hele omslag. Iedere leidinggevende wil immers zijn stempel zetten en resultaten boeken. Niets vreemd. Maar iedere baas weet ook al lang dat het een ondoenlijke opgave is om professionals te managen. Deze mensen denken niet alleen vaak het beter te weten dan hun manager; ze weten het ook beter. De steeds verdergaande specialisatie, aangejaagd door het continue proces van verandering, draagt in hoge mate bij aan het feit dat nogal wat medewerkers hun leidinggevende inhoudelijk de baas zijn. Daarom moet een manager het op dat punt niet willen winnen. Zijn taak is coachen, ruimte creëren, goede voorwaarden scheppen.

Zelfontplooiing

Maar het doorgaande proces van veranderingen, vernieuwingen en specialisatie is niet het enige. Er speelt nog iets. Dat zou men een onderliggende laag kunnen noemen. Een belangrijk sleutelwoord bij coaching is zelfontplooiing. Hoe kom je als mens het best tot je recht? Om het iets meer in Bijbels geënte taal te zeggen: hoe kun je je talenten optimaal ontwikkelen? Daarbij is dan een belangrijke vraag: hoe zorg je ervoor dat jij met jouw persoonlijke kwaliteiten interessant blijft voor de maatschappij? Met andere woorden: coaching draagt eraan bij je eigen marktwaarde op peil te houden, of nog liever: te vergroten.

Juist die onderliggende gedachte roept vragen op waardoor er binnen orthodox-christelijke kring soms heel aarzelend of ook wel afwijzend wordt gereageerd op coaching. De centrale gedachte binnen het christelijk geloof is immers dat het niet gaat om mij, maar om de ander (zowel met hoofd- als met kleine letter). Belangrijk is niet of ik tot mijn recht kom, maar of ik de ander dien. „Die hele aandacht voor zelfontplooiing komt voort uit een verdorven bron met brak water waarin individualisme en humanisme zijn vermengd”, zei een predikant na afloop van een bijeenkomst over leidinggeven en coaching. „Hier moeten we niet aan meedoen.”

Hoe begrijpelijk ook: hier dreigt wel met het badwater het kind te worden weggegooid. Allereerst omdat iedereen kan waarnemen dat de maatschappij voortdurend in hoog tempo verandert en mensen daar lang niet altijd mee weten om te gaan. Het is vandaag de dag vragen om problemen als iemand die werkt in een bedrijf of organisatie denkt gewoon door te kunnen gaan zoals hij altijd heeft gedaan. Mensen moeten geholpen worden om staande te blijven en bij te blijven.

Zeker is dat orthodoxe christenen behoefte hebben aan steun en begeleiding – zowel degenen die binnen die kring werken als zij die iedere dag opnieuw de overstap maken naar een seculiere werkomgeving. Om die laatsten te helpen, denken kerken en christelijke organisaties dat toerusting vooral moet gebeuren door kennisoverdracht. Dat mag ook niet ontbreken. Maar deze mensen moeten misschien nog wel meer getraind worden in vaardigheden op het gebied van communicatie en gedrag. Zodat ze –onder biddend opzien– staande kunnen blijven.

Ook al wordt dat niet altijd beseft, mensen die binnen de eigen kring werken, hebben nog meer ondersteuning en begeleiding nodig. Inderdaad, dat kun je coaching noemen. Enerzijds is dat nodig omdat ze, wanneer ze af en toe een uitstapje maken naar een seculiere omgeving, direct in de problemen kunnen komen door eigen, soms onbeholpen optreden. Te vaak gaan ze ervan uit dat hun gedrag normaal is, terwijl de seculiere wereld vindt dat ze extreem vreemde buitenbeentjes zijn. Inderdaad, een christen hoort vreemdeling te zijn. Maar dat is iets ander dan vreemd doen. Daarom zijn voorbereiding en soms correctie nodig.

Onhebbelijkheiden

Dat laatste vinden christenen vaak moeilijk. Zeker –en dat is het tweede– als het gaat om het corrigeren van leidinggevenden. Orthodoxe christenen zijn veelal opgevoed met respect voor het gezag. Dat is een groot goed. Maar het heeft ook een gevaar: dat mensen niets durven zeggen tegen hun baas. Met als gevolg dat die kan doorgaan met zijn onhebbelijkheden en wanneer hij bij uitzondering kritiek krijgt een misplaatst beroep doet op de Bijbel. Dat komt overigens niet alleen binnen bedrijven en organisaties voor. Meer dan eens verzucht een emeritus predikant die een jongere ambtsbroeder ontactisch ziet handelen: „Had hij maar een oudere ervaren ouderling –zoals ik vroeger– die hem af en toe eens toesprak.”

Er is wel degelijk reden dat orthodox-christelijke organisaties coaching stimuleren. Het probleem is echter: aan welke bron laaft de coach zich? Op welke gedachtewereld baseert hij zijn methode? Welk doel staat hem voor ogen? Wat wil hij met zijn cliënt bereiken?

Het is zeker binnen de reformatorische kring een groot manco dat men zelf zo weinig doet aan Bijbelse bezinning op methoden van bijvoorbeeld management, begeleiding en coaching. Uit een soort verlegenheid wordt óf het hele idee afgewezen óf neemt men te gemakkelijk seculiere methoden over. Terwijl er vanuit de Bijbel wel degelijk iets valt te zeggen over bijvoorbeeld coaching. Spreekt het Woord van God niet over het ontwikkelen van talenten, over het acht hebben op elkaar, over het steunen van elkaar in zwakheden, over de jongeren die gevormd worden door de wijsheid van de ouderen? Opvallend is dat binnen evangelicale kring het denken over dit soort thema’s vaak verder is dan binnen de orthodox-gereformeerde wereld.

Zou het niet eens tijd worden dat er juist op dit terrein wat meer wordt nagedacht? Zowel binnen als buiten de kerk. Want er is best iets bij te sturen. Er zijn mensen die meer dienstbaar aan kerk en kring zouden kunnen zijn als ze een handje geholpen worden. Inderdaad: gecoacht.

„Orthodoxe christenen hebben steun en begeleiding nodig”