



Adviseren wordt steeds meer coachen

Frans Verhaaren
september 2003

Dit korte artikel is een bijdrage in een reeks over "Ontmoetingen tussen organisatieadvies en coaching" in Management Consultant Magazine.

De redactie van M.C. constateert dat "coaching de laatste jaren een enorme vlucht heeft genomen en zich laat zien als een trend met alle vragen en ontwikkelingen die daarbij horen". Een observatie vanuit de gearriveerde adviesprofessie naar een nieuwbakken modeverschijnsel? Het is in ieder geval opvallend dat juist organisatieadviseurs veel moeite doen om kleine en grote verschillen tussen de twee beroepen te benoemen. Zo heft menige adviseur (zie het artikel van Hans Vermaak hierover)- de vinger tegen beunhazerij bij coaching. Zelfs de con-statering van Gerdine van Ramshorst dat het zulke aanvullende benaderingen zijn (maar elk op zich eenzijdig) vooronderstelt toch allerlei onderscheidingen en dus uitsluitingen. Ook coaches doen verdacht veel moeite om zich als heel eigen te profileren. Kortom, de grenzen worden scherp getrokken. Is hier sprake van baltsgedrag tussen twee beroepen die allebei vechten om de klant? Is die scherpslijperij een vorm van domeinenstrijd? Vast wel, maar m.i. gaat het veel fundamenteeler om nieuwe verhoudingen tussen adviseur en klant. Maar daarvoor moeten we terug naar de vraag waarom coaching eigenlijk zo'n enorme vlucht heeft genomen.

Een oppervlakkig antwoord zou kunnen zijn: het is een nieuwe hype die opkomt omdat andere aanpakken steeds minder voldoen. Uit onderzoek (1) is bekend dat meer dan driekwart van de geplande verandering-sprojecten voortijdig sneuvelt, en dat grootschalige opleidings- en trainingsaanpakken ook zelden effectief blijken. De verwachtingen van individueel maatwerk als coaching zijn daarom hoger gespannen. Overigens is er nog weinig onderzoek gedaan naar de effecten van coaching (2). Wel lijkt zeker dat coaching als werkwijze (geschoeid op individuele leest, met aandacht voor organisatorische én persoonlijke elementen) aansluit bij de behoefte van veel individuen. Bovendien komt coaching ook tegemoet aan een sterke wens naar persoonlijke zingeving.

Ik zou echter een meer structurele oorzaak van die opkomst van coaching willen noemen. Die zou wel eens kunnen liggen in de steeds manifestere overgang van een modernistische naar een meer postmoderne samenleving. Natuurlijk, de mainstream van organisatieadvieswerk is nog gelegen in zakelijke dienstverlening, in expertmatige overdracht en toepassing van instrumentele kennis, in een focus op bedrijfseconomisch nut (zeker ten tijde van een recessie). Adviseren in deze zin betekent meestal verantwoordelijkheid nemen voor zakelijke (no-nonsens) "verbeteringen", "kantelingen" en "strategische heroriëntaties". Maar zoals gezegd, die benaderingen haperen in steeds meer situaties. En niet vanwege methodische onbekwaamheid van adviseurs, maar m.i. veel meer omdat de culturele onderstroom aan het schuiven is. De postmoderne notie van "het einde van de grote verhalen" maakt dat de gebruikelijke adviesbenaderingen door steeds meer mensen als erg instrumenteel worden ervaren. Wie kan er in deze tijd nog beschikken over de "juiste kennis" om aan te geven hoe organisaties moeten veranderen? We zien steeds meer in dat elke methodologie zijn eigen vooronderstellingen kent en dat elke aanbeveling in wezen niet meer dan een ideologische stellingname is. Steeds duidelijker wordt dat het gebruikelijke (modernistische) adviesvak klanten verleidt met ongefundeerde deskundigheid.

Bovendien, die klanten worden ook steeds wijzer. Stel je eens voor dat toekomstige klanten geen afhankelijke diensteninkopers maar intelligente, moreel en methodisch autonome mensen zullen zijn, die meer waarden nastreven dan alleen bedrijfseconomisch nut. Zij zullen geen behoefte meer hebben aan grote deskundige verhalen en objectieve kennis maar hun eigen route zoeken, en zakelijke belangen afwegen



tegen waardigheid van henzelf en anderen. Ik denk dat zij bij dat zoeken niet of althans veel minder een klassieke organisatieadviseur nodig hebben. Wel zal er een toenemende behoefte zijn aan goede reflectie, aan bezinning op de diepere betekenis van vraagstukken. Klanten zijn dan steeds meer zelf de bouwer van hun eigen oplossingen. Als ze daar al hulp bij zoeken zal dat alleen bij tegenspelers zijn, die zonder eigen belangen of preoccupaties de klant helpen reflecteren.

Deze invulling van de ondersteuning van de toekomst lijkt toch wel verdacht veel op wat we nu coaching noemen! In die zin is coaching voor mij niet een van de vele hypes, die ook wel weer zal overwaaien. Zeker, er zullen coachvormen zijn die snel zullen verdampen. Maar de essentie van een reflectieve interactie tussen coach en coachee is de voorafspiegeling van de nieuwe relatie tussen adviseur en klant. Juist de klassieke organisatieadviseur zal óf sterk aan belang inboeten óf definitief tot de dienstverleningsbusiness worden gerekend, zoals hypo-theekadviseurs, makelaars, aannemers, catering-bedrijven, reclamebureaus, reisbureaus etc. Zeer nuttige dienstverleners allemaal, maar geen personen met wie je een onafhankelijke reflectieve interactie aangaat.

Het is opmerkelijk dat er een streven is om coaching als een nieuwe professie af te grenzen. Daarbij hoort dat er een scheiding moet komen tussen de deskundigen en de beunhazen, met een eigen orde en met een eigen code. Het is blijkbaar het lot van elke nieuwe beroepsgroep om zich op klassieke wijze te willen professionaliseren en daarmee anderen buiten te sluiten. Nog tragischer is dat men in dat streven weer dezelfde valse modernistische experttoon laat klinken waar de meeste andere beroepen net van af raken. Natuurlijk is het goed te reflecteren op de aanpak en effecten, maar graag als coaches naar elkaar: dus geen grote deskundigenverhalen maar vriendelijk, aandachtig, zonder behoefte aan erkenning op zoek naar nieuwe zienswijzen.

Tot slot: er bestaat een “werkgroep coaching” binnen de OOA. Dat is geen belangengroep van adviserende coaches, maar een door het bestuur van de Orde in het leven geroepen pool van adviseurs, die hun Orde-collegae desgewenst willen coachen bij hun vragen. Omdat zij zelf de kracht van coaching ervaren hebben, houden ze al vele jaren periodiek bijeenkomsten, waarop men elkaar coacht. De werkgroep heeft het bestuur voorgesteld de pool te verbreden tot ieder, die zich hierbij wil aansluiten. Met maar één voorwaarde: je moet wel bereid zijn je te laten coachen door je collegae. Hopenlijk ontstaan zo echt ontmoetingen tussen coachende adviseurs en adviserende coaches.

Voetnoten:

1. Boonstra, J.J., “Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren.” Oratie. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam University Press, 2000.
2. Zie bijvoorbeeld het artikel van Hein Bertels over een onderzoek naar coaching: “Meer zelfkennis en minder ziekteverzuim” in HRD Magazine, okt. 2001, pag. 18-21.