

Een coachende benadering toen en nu

In dit artikel wil ik u graag meenemen terug in de tijd. Via een voor ons allen herkenbare tijdreis werpen we een blik op het ontstaan en voortbestaan van coaching en de coachende benadering.

De tijd van mijn grootouders.

In mijn werkend leven heb ik altijd moeite gehad om aan mijn grootouders uit te leggen wat ik nu eigenlijk deed in mijn werk. De wereld van mijn grootouders was het boerenland. Zij stonden in 1910 aan het begin van hun werkend leven en werkten tot ca 1955. Toen zij op de wereld kwamen leefde 60% van de mensen nog van de landbouw of veeteelt. De beroepen waren bijna zonder uitzondering beroepen aan huis of anderszins beroepen aan het eind van de straat of in de fabriek om de hoek. Er waren nog stadsboerderijen en er was dorpsindustrie. De meeste beroepen kenmerkten zich doordat het primaire beroepen waren. Veel hiervan waren nog gelinkt aan de landbouw zoals smid (leverde beslagen hoeven voor de boer), zaadhandelaren (leverden zaad voor het land), schipper (transporteerden landbouwproducten). Andere beroepen hadden het woord "boer" nog in zich zoals melkboer of groenteboer.

Ik heb mijn grootouders ook nooit over een coach horen praten.

Wel hadden ze het over vakmensen die het wisten: die er *verstand* van hadden. In die tijd van vakmensen vertrouwde je op het vakmanschap. En daar klonken een paar begrippen in door: vakmanschap werd door mannen gedaan en de kunde was vooral een handvaardigheid zoals melken, lassen, wallen afsteken, timmeren. Naast de vakman luisterden ze vooral naar de mensen die belangrijk waren: dominees, artsen of andere notabelen.

De vraag: "wat vind je er zelf van" werd, denk ik, weinig gesteld. Raad geven bestond natuurlijk wel maar dat was de raad van de notabele (machthebber), van de baas (autoriteit en daar was je afhankelijk van) of van de vakman (had er verstand van).

De tijd van mijn ouders.

De wereld van mijn ouders was al behoorlijk complexer. We hebben het nu over de tijd van na de oorlog. Zij maakten de oorlog mee en stapten een wederopbouwwereld binnen. Wat er in die 30-40 jaar van hun werkende leven veranderde was immens. Alsof alles openbarstte. De 100.000 auto's in de jaren vijftig groeiden tot de 5.000.000 auto's in de jaren negentig. De eerste tv in de straat werd gemiddeld 2,5 tv's per huis. En daarbij kwamen nieuwe fenomenen als computers, het reizen, de automatisering, de mondialisering. En dan de maatschappelijke verschuivingen die de periode 1950-1980 te weeg brachten. De emancipatie van de vrouw, de democratisering van het onderwijs en van het werkende leven, de ontkerkelijking en de veranderde verhouding tussen ouders en kinderen. Van gezag naar opkomen voor jezelf en de zwakkeren is in één zin de kern.

Het vakmanschap als hoogste goed verdween. Ervoor in de plaats kwam opleiden, een baan voor het leven, hogerop komen, posities met status. De term "kennis is macht" ontstond. In de bedrijven ontstonden nieuwe managementrichtingen zoals de Human Relations Movement. Begrippen als "motivatie" (Maslow) deden hun intrede. Er kwamen nieuwe ideeën over leiderschap zoals het situationele leidinggeven. De visie werd: mensen zijn verschillend qua kennis en kunde en de leider moet verschillende stijlen van leidinggeven toepassen. "Gelijke monniken, gelijke kappen" bestond niet langer.

In één generatie veranderde de wereld van moeilijk naar complex.

Dit had zijn weerslag op hoe er in organisaties met mensen werd omgegaan. Mensen werden werknemers die zich optimaal moesten aanpassen aan de veranderende

werkomgeving. Naar cursus gaan, functioneringsgesprekken, etc werden standaard begrippen.

In deze wereld is het coachen een beetje begonnen. Vertelde mijn vader nog halverwege zijn werkend leven tegen een zieke medewerker dat hij niet naar huis mocht, bij zijn pensioen waren ziekteverzuimpreventie maatregelen ingeburgerd.

In, met name, de sociale sector ontstonden in deze tijd begeleidingstechnieken die met het thema van dit boek van doen hebben, zoals werkbegeleiding, intervisie, supervisie. In het bedrijfsleven kwam dit later.

De bedrijven waren nog opgedeeld in afdelingen en het bedrijf was nog eigendom van iemand of van meerdere personen. Organisatieschema's waren nog te tekenen. Dit alles veranderde toen de volgende generatie het strijdperk betrad

Mijn tijd en die van mijn kinderen

Ik hoor nu bij de generatie die op dit moment 40-50 jaar zijn en die na de oorlog zijn geboren: de "babyboomers" en erna.

Wij hebben de versnelling, de complexisering, globalisering, informatisering meegemaakt en gecreëerd. De wereld is nu één groot landbouwgebied geworden: alles moet beheerst worden. "Kennis is macht" veranderde in "kennis delen is macht" of "leren is macht". De veranderingen zijn blijvend geworden en daar schrikken we nu ook niet meer van. Bijna alle beroepen zijn zg K.I.D. beroepen geworden. "Kennis Intensieve Dienstverlening". We zijn nu data infrastructuur architect, accountmanager, service manager, managementconsultant, manager HRD, procesmanager. Zelfs de zogenaamde "laag opgeleide beroepen" heten nu procesoperator. Kortom, in onze generatie staat achter ieder beroep wel consultant, operator of manager.

Managers geven nu geen leiding meer aan een afdeling. De huidige manager leidt een "proces". Hij of zij geeft ook niet langer hiërarchisch leiding maar functioneel leiding. En we geven ook geen leiding meer aan medewerkers maar aan "professionals".

In het functioneren komt het nu geheel aan op onze persoonlijke en sociale effectiviteit. En hier komt het fameuze coachen pas echt om de hoek kijken.

Hoe stel ik me op, hoe kom ik over, hoe krijg ik dingen voor elkaar, wie ben ik, wat wil ik zelf, zijn voorbeelden van vragen waar we nu mee worstelen.

In de wereld van de 21^{ste} eeuw draait het om beheersing van, of leren omgaan met de complexiteit. En, (als tegenkracht?) ook om zingeving. Dit lijken wel 2 centrale thema's van deze tijd. Om deze reden zijn begrippen als coaching, guiding, begeleiding, lerende organisatie, persoonlijke effectiviteit, synergie nu zo in opkomst. Maar ook begrippen als zingeving, ethiek, bezieling, echtheid.

Dit zullen ook begrippen zijn die de komende tijd een belangrijke rol blijven spelen.

Temeer daar een nieuwe "trend" is waar te nemen en dat is een nieuwe vorm van globalisering op de werkplek. De verschillende leefstijlen integreren op de werkplek is hier de grote uitdaging. In het arbeidsproces participeren momenteel 1001 nationaliteiten naast elkaar. Dit zal verder toenemen door onder meer de open grenzen van de EG, de gezinsherenigingen, het toenemende reizen, de co-makerships die ontstaan met Aziatische landen. Dit zal mijns inziens leiden tot 2 grote bewegingen: samenwerking en verwijdering. Het klinkt tegenstrijdig maar is dat niet. De coachende benadering zal nog lang nodig zijn.....

Niko Stammes

www.performanceconsultancy.nl