



Coachende coaches

- Downey, Myles, 'Coachen op het werk, een gids voor managers', Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2000 ISBN 90 5712 088 7
- Hargrove, Robert, 'Meesterlijk coachen'. Over beïnvloeding van mensen en hun manier van denken en samenwerken in groepen, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam 2000, ISBN 90 5712 093 3

Geen mens, laat staan een werknemer, is nog zonder coach. Coachen is in. Coachen is de norm. In interviews met managers kun je lezen hoe zij de eigen coachende leiderschapstijl benadrukken. Vraag werknemers daarentegen naar hun ervaringen met de stijl van leidinggeven om te weten hoe weinig zij gecoacht worden. Er valt dus nog veel te leren. Daardoor is er een groeimarkt ontstaan voor boekjes over coachen. Uitgevers zoeken de Engelse managementliteratuur af naar snel te vertalen uitgaven. Wij bespreken hier twee van dit soort boeken van dezelfde uitgever.

Het begrip coach roept associaties op met sport. Heel wat sportcoaches verdienen aardig

bij aan optredens voor managers. Het is de vraag of managers daar veel van leren. Zeker topsport kent zijn eigen wetten. Ooit antwoordde een basketbalcoach, op mijn HRM-achtige vraag waarom hij zijn team geen complimentje gaf, dat sporters daar lui van zouden worden. Topsporters moest je voortdurend op hun falie geven om ze scherp te houden. Dat is voor veel werknemers wel weer een herkenbare managementstijl. En werken wordt ook steeds meer

vergeleken met topsport. Dus, uitgaande van 'situationeel' coachen, is elke manager coach zonder dat hij zijn stijl hoeft te veranderen. Dan is het voldoende en geruststellend om in een boekje te lezen dat je mensen aanmoedigt met een naïeve blik, dat het vooral gaat om toegewijd luisteren en spreken, dat je een flexibel kader moet hanteren en constructieve feedback moet geven. Aan echt coachen zit veel meer vast en de schrijvers moet niet teveel onrecht worden gedaan. Downey is een vooraanstaand Brits deskundige, Hargrove heeft in de States een naam te verliezen. Beiden schrijven vanuit de eigen praktijkervaring en gaan ook in op de basisspanning die optreedt als een hiërarchisch hogere gaat optreden als coach. Tenslotte is het klassieke organisatie-model gebaseerd op de drie C's: 'Command, Control and Coercion' en die verhouden zich slecht met de vierde C van Coaching. Coaching werkt alleen als de gecoachte ook gecoacht wil worden door een zelf gekozen coach. Coach en gecoachte dienen dat vast te leggen in, liefst schriftelijke, afspraken. Die horizontale relatie past niet, of in ieder geval moeizaam, in hiërarchische verhoudingen. Het geloof in coaching staat ook haaks op andere instrumenten van personeelsbeleid en personeelsbetrokkenheid. Want hoe verhouden coachingsgesprekken zich tot beoordelings- en functioneringsgesprekken. En verhuult het beeld van de lerende en coachende organisatie niet de juridisch vormgegeven arbeidsverhoudingen met bijbehorende medezeggenschapskanalen?

Als we 'coaching' ontdoen van zijn bijna mythische geloofsbetekenis, waar Hargrove vooral last van heeft, dan kunnen we nog veel leren van coaching voor ons dagelijks functioneren en communiceren. En dan is Downey, met zijn meer nuchtere, Europese aanpak, de betere gids. Hij geeft wat minder instrumenten en meer de noodzakelijke reflectie.

Jaap de Jong

LEZEN

Visies op verantwoord ondernemen

McIntosh, Malcolm en Jonker, Jan (redactie), 'Visies op maatschappelijk verantwoord ondernemen', Van Gorcum, Assen 2000, ISBN 90 232 3576 2 (f 35,-)

De rol van ondernemingen verandert. Hun grootte, werkteerterrein en blikveld vervuimen zich. De wereld is hun markt. Communicatie gaat non-stop door. Technische ontwikkelingen roepen ethische vragen op en dragen maatschappelijke gevolgen in zich. Belanghebbenden vragen om aandacht voor de eigen belangen en voor maatschappelijke vraagstukken. Ondernemingen worden aangesproken op hun verantwoordelijkheden bij de bescherming van het milieu, de bewaking van mensenrechten, de bevordering van democratische samenlevingen en het tegengaan van fraude en corruptie.

Het vraagstuk van ondernemersverantwoordelijkheid wordt op twee manieren benaderd. De moraliserende aanpak spreekt het bedrijfsleven aan op zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarin ligt de suggestie opgesloten dat het bedrijfsleven onverantwoord optreedt. Moralisten redeneren vanuit het eigen gelijk en zoeken geen werkelijke dialoog. De feitelijke aanpak gaat ervan uit dat ondernemingen altijd rekening houden met de maatschappelijke kanten van het ondernemen. Bedrijven die geen rekening houden met de eisen van de omgeving, is geen lang leven geschenken.

Die invalshoeken komen, met alle nuances, aan bod in de tweeëntwintig visies in dit boek verzameld. Uit oorspronkelijke Engelse publicaties is een aantal overgenomen, bijvoorbeeld van VN-Secretaris-Generaal Kofi Annan aangevuld met op verzoek geschreven Nederlandse bijdragen. Hieronder wetenschappers, ondernemers, vertegenwoordigers van de werkgevers, maar ook Groen-Links-voorman Paul Rosenmöller. De bundel geeft een makkelijk toegankelijk maar niet te diepgravend beeld van de breedheid van de discussie.



Verzilveren van vergrijzing

Vis, Ir. J., 'Verzilvering van de vergrijzing. Wie durft!', Van Gorcum, Assen 2000, ISBN 90 232 3620 3 (f 35,-)

Het beeld over ouderen in arbeidsorganisaties is binnen een paar jaar radicaal omgeslagen. Tot voor kort werden mensen steeds jonger oud om plaats te maken voor nog jongeren. Nadat de economie zich voorspoedig ontwikkelde, het aanbod aan gekwalificeerd personeel achterbleef op de vraag en de zorgen over

het kunnen blijven financieren van de oudedagsvoorzieningen toenamen, werden ouderen weer ontdekt als waardevolle arbeidskrachten.

Daarmee zijn de effecten voor de beeldvorming over ouderen nog niet weggenomen. Die uiteten zich op het individuele niveau door onzekerheid over de eigen doelen en mogelijkheden en op het maatschappelijk niveau in de beeldvorming over afnemende productiviteit en flexibiliteit. Door beschikbare wetenschappelijke kennis te combineren met kennis over bestaande managementtechnieken wil dit boek handreikingen bieden aan managers om tot een nieuw en toekomstgericht personeelsbeleid te komen. Praktisch wordt aangegeven medewerkers kunnen worden ingezet om toegevoegde waarde te blijven leveren. Daarnaast informeert het boek ook de oudere werknemers zelf over de veelal onbekende mogelijkheden waarover zij beschikken. Zo wil het boek een bijdrage leveren aan het proces van persoonlijke bewustwording. In nog geen zeventig bladzijden wordt een beeld gegeven van het verschijnsel van veroudering, de meerwaarde van ouderen en hoe deze te verzilveren voor de organisatie.