

# IN ELK MENS ZIT EEN COACH VERBORGEN

**O**oit studeerde ik Werktuigbouwkunde in Delft. Met succes. Ik heb jarenlang als ingenieur gewerkt in een technisch beroep op niveau. Ondertussen werk ik al meer dan tien jaar als coach en trainer. Aanvankelijk zonder enige opleiding. En dat ging helemaal niet zo slecht. Na jaren van allerlei trainingen op coachingsgebied val ik nog altijd graag terug op basic skills van mijn eigen persoon. Ik ben er zelfs van overtuigd dat je pas een goede coach kunt zijn als je durft terug te vallen op jezelf, je eigen persoonlijk levenservaring.

Ook in jou zit een coach verborgen. Dat kan niet missen. Je bent immers mens?! Met levenservaring en alles erop en eraan?! Sta dan eens stil bij de vraag: "Hoe vergroot je je effectiviteit als coach vanuit je rol als manager?" Laten we maar eens beginnen met de vragen: Hoe effectief ben je nu? En hoe bepaal je dat? Vanuit de antwoorden op die vragen kun je kijken naar je groeimogelijkheden. Wat ben je bereid daarvoor (af) te leren?

## Managen of coachen?

Als je als manager wilt gaan coachen, heb je eigenlijk direct een probleem! Een effectieve manager is namelijk iets anders dan een effectieve coach. Soms werken ze zelfs twee verschillende richtingen uit. Tegengesteld. Zie daar een dilemma: managen of coachen?

**"Kun je echt schakelen tussen de rollen van manager en coach?"**

Als manager ben je effectief als je de leiding neemt. Men mag van je verwachten dat je visie hebt en de koers uitzet. Natuurlijk overleg je met je werknemers. Je motiveert hen door hen mee te laten denken en beslissen. Maar de uiteindelijke beslissing ligt toch bij jou. Dit zul je als coach juist even moeten nalaten. Bij coaching moet je juist zorgen dat de werknemer de leiding neemt. De ultieme beslissing ligt bij de coachee. Ik weet

uit de praktijk dat er heel wat managers zijn die daarmee worstelen. Het ene moment staan ze 'boven' een werknemer, maar het andere moment moeten ze met hen meebewegen en zelfs afhankelijk zijn van het proces dat zich in hun werknemer afspeelt. Hoe ga je daarmee om?

## Verzet en tegenspraak

Misschien herken je iets uit het volgende voorbeeld: een manager krijgt de opdracht van zijn baas om een verandering in werkstijl door te voeren. Werknemers moeten de oude, vertrouwde werkwijze daarvoor loslaten. De manager besluit om de huidige werkwijze open te bespreken tijdens het werkoverleg (coachend). Zijn doel is om de mensen zelf te laten ontdekken dat een nieuwe werkwijze eigenlijk heel hard nodig is. En het gaat best goed. Tot zijn verbazing merkt hij dat er best wel frisse en leuke ideeën komen bovendien. Heel positief. De werknemers kunnen het oude dus best loslaten.

Eén nadeel: de nieuwe ideeën stroken niet met de werkwijze die hem van bovenaf is opgedragen. Het lijkt hem verstandig om dit niet te melden in het werkoverleg. Daarom gaat hij de aanvankelijk open discussie wat meer sturen, door ideeën te opperen die meer de 'goede' richting uit gaan. Daarop komt veel verzet en tegenspraak. Hmmm... Wat nu? De werknemers voelen op den duur haarfijn aan dat er iets aan de hand is. Ze moeten gewoon buigen voor een nieuwe werkwijze. Hun verzet groeit en de manager zit met zijn handen in het haar. Lang verhaal in het kort: de manager verlaat zijn coachrol en toont zijn dominante leiderschap. Erger nog: de werknemers wantrouwen zijn open vragen, voorlopig.



**“Mijn advies: dit dilemma moet je vooral niet willen oplossen of omzeilen”**

Wim Harrijvan  
Coach en trainer bij ISBW

#### **Niet oplossen of omzeilen**

Een belangrijke vraag is: kun je echt schakelen tussen de rollen van manager en coach?

Als coach heb ik deze vraag al vaak gesteld aan managers. Ze antwoorden vaak snel en zelfverzekerd: “Jazeker! Dat kan ik!” En toch... Na wat doorvragen blijkt het dilemma dieper te zitten dan ze aanvankelijk denken.

**“Als je als manager wilt gaan coachen, heb je eigenlijk direct een probleem”**

Mijn advies: dit dilemma moet je vooral niet willen oplossen of omzeilen. Ontkennen is zo mogelijk nog schadelijker. Als je effectiever wilt worden, zie je het dilemma onder ogen. Je gaat er niet voor opzij, maar je dealt ermee. Hoe dan? Kijk, daar wordt het weer persoonlijk. Maatwerk. Er is geen standaard route. Bovendien is het situatie-afhankelijk. Met andere woorden: er zijn geen standaard antwoorden.

Wim Harrijvan is coach en trainer op het gebied van management en persoonlijke ontwikkeling.

#### **Coachen vanuit je rol als manager?**

Kun je als manager ook een goede coach zijn? Eenvoudig is dat niet, want je loopt tegen diverse dilemma's aan. Met bijvoorbeeld onze praktijkgerichte en efficiënte Post HBO-opleiding Inspirerend Leidinggeven en Coaching krijg je hier in korte tijd meer inzicht in. Kijk op [www.isbw.nl/leidinggeven](http://www.isbw.nl/leidinggeven).