



De eenzame manager

Natuurlijk kent u de gevleugelde uitspraak 'It's lonely at the top'. Als manager moet u vele beslissingen nemen en staat u er vaak alleen voor. U voelt zich wel eens onzeker, maar om advies vragen aan neven- of zelfs ondergeschikten wordt vaak als een zwakte ervaren in uw organisatie.

Maar op de bank liggen bij een externe coach wordt tegenwoordig als heel normaal ervaren. Uw externe coach heeft begrip, luistert, reflecteert en u hoeft uw onzekerheid, angsten en driften niet te verbergen. Maar in de organisatie zelf bent u de kreukloze leider die gedecideerd en vakkundig beslissingen neemt en geen twijfel kent.

In deze *Management Executive* beschrijven Henk ten Horn en Henriëtte van den Heuvel dat coaching een enorme vlucht heeft doorgemaakt en veelal door hr-managers wordt aangeraden aan topmanagers, maar ook steeds meer aan midden- en lager management. Alhoewel de effecten van externe coaching nog weinig systematisch in kaart zijn gebracht, geven de auteurs een systematisch overzicht van de situaties wanneer coaching effectief is en waar een goede coach aan moet voldoen.

Hoewel de positieve effecten van coaching buiten kijf staan, vraag ik mij toch wel eens af waarom er zo weinig gebruik wordt gemaakt van interne coaches of mentoren binnen de organisatie. Waarom als manager niet eens advies vragen aan een collega, of eens even sparren met een van de medewerkers? Waarom niet eens laten zien dat u het ook niet helemaal weet? Of aan uw medewerkers vragen wat zij vinden van uw stijl van leidinggeven? U zult erachter komen dat het misschien helemaal niet zo eenzaam meer is aan de top. Dat neven- en ondergeschikten u graag willen helpen, nuttige feedback geven in plaats van u naar de mond te praten, en in plaats van zich angstig en ongemakkelijk te voelen u zelfs erg aardig beginnen te vinden. Dat uw organisatie vol zit met potentiële coaches die veel meer in hun mars hebben dan u in eerste instantie dacht. Dat u eigenlijk veel minder klassiek leiding hoeft te geven en dat veel meer operationele beslissingen zelf worden genomen. Dat de productiviteit en betrokkenheid in uw organisatie toeneemt en u eigenlijk steeds meer tijd krijgt voor strategische kwesties. U heeft zich dan als leider opnieuw uitgevonden en bent veel meer de coach van de coaches geworden in uw organisatie.

Kortom, benut het talent van uw interne coaches. U bent dan geen eenzame manager meer, maar een begripvolle leider.

Henk W. Volberda

*Hoogleraar Strategisch Management & Ondernemingsbeleid,
Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit en
Wetenschappelijk Directeur INSCOPE Research for Innovation*

