



AMSTERDAM

SPORT

CULTUUR

ECONOMIE

ETEN & DRINKEN

MEDIA

PAROOL.TV

REIZEN

BANEN

• AJAX

• AMATEURVOETBAL

'Een topcoach moet goed kunnen luisteren'



Het Nederlands elftal begon onder bondscoach Van Basten pas echt goed te draaien, nadat de spelers hun voorkeur voor een nieuw spelsysteem (4-2-3-1) hadden kunnen uitspreken. Foto ANP

Coachen is een vak apart, weet ex-trainer Marco van Basten nu ook. In het bedrijfsleven wist men dat al lang: 'Een topmanager heeft veel meer in zijn mars dan alleen vakkennis en gezond verstand.'

'Coachen moet je leren. Dat is niet iets wat je van nature hebt,' zegt Marc van Katwijk van ICM Opleidingen & Trainingen in Utrecht over het vertrek van Van Basten bij Ajax. "In het bedrijfsleven zien we dat ambitieuze jonge managers vaak de autoritaire trucs van

ouderwetse collega's kopiëren om medewerkers te laten doen wat ze willen. Zij compenseren hun gebrek aan ervaring met hard werken en veel controle, omdat ze weinig vertrouwen hebben in hun personeel."

Maar met die manier van werken vergroten ze juist de kans op frustraties en verstoorde arbeidsverhoudingen. "Wie veranderingen en verbeteringen wil doorvoeren, kan beter zijn medewerkers proberen te overtuigen van de bedoelingen en ruimte laten voor eigen initiatief. Dan zetten ze minder snel de hakken in het zand en zijn ze eerder geneigd een paar passen extra te zetten."

Veel managers laten hun hart te weinig spreken, meent Joost Drenthe, directeur van het opleidingsinstituut Orbis in het Groningse Niekerk. "We hebben drie levenscentra. Het hoofd, voor kennis en analyse. De handen staan voor actie en uitvoering. Maar het gaat ook om het hart. Dus om gevoel, betrokkenheid, motivatie, innerlijke beleving en emotie," zegt hij.

Drenthe vindt het belangrijk dat coaches vooral die instrumenten aanwenden om medewerkers 'mee te krijgen'. "Managers moeten hun personeel uitdagen, ze het gevoel geven dat ze beter kunnen en erop vooruit gaan. En ze moeten hen behandelen als een gelijke," aldus Drenthe.

Het Nederlands elftal begon onder bondscoach Van Basten pas echt goed te draaien, nadat de spelers hun voorkeur voor een nieuw spelsysteem (4-2-3-1) hadden kunnen uitspreken. Drenthe: "Maar blijkbaar heeft hij die goede lijn bij Ajax niet weten door te zetten. Want in de winterstop hoorde ik de directie van de club nog zeggen dat het misschien goed zou zijn als Van Basten wat meer zijn gevoel liet spreken."

Dat Van Basten die boodschap niet heeft opgepakt, verbaast Van Katwijk niet. "Ook in het bedrijfsleven zijn jonge managers zich onvoldoende bewust van hun beperkingen." Bij ervaren managers, zoals voetbalcoach Guus Hiddink, ontstaat meer rust en vertrouwen. "Ze beheersen verschillende stijlen van leidinggeven en durven meer over te laten aan hun medewerkers. Processen gaan daardoor sneller; er wordt minder tijd, geld en energie verknoeid."

Veel ondernemingen sturen hun managers dan ook geregeld op cursus om hen bij te schaven op het gebied van communicatie, improvisatie, creatief handelen, overtuigen en beïnvloeden, groepsprocessen en het opbouwen en beheren van relaties.

Drenthe: "Een topcoach moet echt meer in zijn mars hebben dan vakkennis en gezond verstand. Hij moet zich ook willen inleven in anderen en goed naar zijn mensen kunnen luisteren." (AP VAN DEN BERG)