



COACHEN MET HOOFD, HART EN ZIEL

□ Tekst > Maya Mathias

‘Coachen doe je met hoofd, hart en ziel’, vindt Anna Kitselaar, die jarenlang aankomende topmanagers coachte binnen de Nederlandse overheid. Als eerste in een serie van vier case studies geeft zij aan de hand van een concrete situatie aan hoe zij dat doet.

De case

Carlita Scoop is vijfenveertig en een alleenstaande moeder van drie zoons. Ze volgde op latere leeftijd de HBO-opleiding Personeelswerk en werkt sinds vijf jaar in een staffunctie binnen een grote overheidsdienst. Daar adviseert zij het management over de invoering van nieuwe HRM-instrumenten en assisteert zij bij de werving, selectie en introductie van nieuw personeel. Al een tijdje zit Scoop niet goed in haar vel. Ze heeft weinig energie en voelt zich overbodig. De ideeën die ze oppert, worden niet opgepakt en de vernieuwingen die ze doorvoert, komen slecht van de grond. ‘Het lijkt’, ervaart ze, ‘of niemand op haar zit te wachten en of ze niet wordt gehoord.’

Het liefst zou ze zelf aan de slag gaan met het personeel, maar ze zit niet in een lijnfunctie. De relatie met haar nieuwe manager loopt stroef. ‘Carlita is te afwachtend en indirect in haar communicatie’, vindt hij. Hij vraagt zich ook af of zij zich niet zou moeten oriënteren op een andere baan.

Haar collega’s maken zich zorgen; Carlita is minder vrolijk en bevlogen dan voorheen en trekt zich steeds meer terug.

De vraag

Omdat ze het idee heeft dat ze stilstaat in haar werk, vraagt Scoop om een externe coach. Haar manager steunt haar daarin en hoopt dat zij wat assertiever wordt. Hij stelt voor om in de coaching extra aandacht te besteden aan haar communicatievaardigheden en aan hun werkrelatie. Ook vraagt hij Carlita Scoop om met de coach te onderzoeken welke andere loopbaanmogelijkheden er zijn. Anna Kitselaar: ‘Als iemand met een coachingsvraag naar mij toekomt luister ik op meerdere niveaus; naar de inhoud van de vraag, maar ook naar de emoties daaronder. Vaak ligt de echte vraag dieper. Hoe vertelt iemand over zijn probleem, in welke levensfase zit de persoon en wat is zijn carrière- en levensloop tot nu toe? Ik bied rust, stel vragen en zoek naar de rode draad van thema’s die bij zo’n persoon spelen. Na het eerste

gesprek vraag ik of de persoon een klik voelt en voldoende vertrouwen heeft om door te gaan. Als coach kan ik er altijd iets mee, omdat de persoon zelf de stap heeft gezet. Dat vind ik heel positief. Soms verwachten mensen teveel van hun coach. Ze willen een kant-en-klare oplossing, maar die zit in henzelf. Coaching is een proces op weg naar eigen mogelijkheden. Als coach katalyseer je het vermogen van mensen om die te ontdekken.’

De aanpak

Na het intakegesprek besluit Scoop om door te gaan met de coaching. Kitselaar spreekt met haar af dat zij zelf verantwoordelijk is voor het informeren van haar manager over de voortgang. Tijdens de sessies krijgt ze alle ruimte om haar verhaal te doen en krijgt ze leesopdrachten en oefeningen die zij in haar huidige werkrelatie met haar manager moet toepassen. De feedback van Kitselaar op haar gedrag is soms confronterend, maar waardevol. Als het Scoop steeds maar niet lukt om twee oriënterende loopbaangesprekken te

Profiel

Anna Kitselaar (1960) woont en werkt sinds 2005 op Curaçao. Ze heeft een eigen coachingspraktijk voor persoonlijke en organisatieontwikkeling en is daarnaast parttime werkzaam bij USONA (uitvoeringsorganisatie stichting ontwikkelingssamenwerking Nederlandse Antillen). Haar eigen loopbaan is gevarieerd. Zo werkte zij voor een ontwikkelingssamenwerkingsorganisatie in Nederland waarbij zij toezicht hield op ontwikkelingsprojecten in Midden-Amerika, het Caribisch gebied, Brazilië, en Zuid-Oost Afrika en was zij operationeel auditor bij diverse Nederlandse ministeries. Voordat zij naar Curaçao vertrok was zij enkele jaren werkzaam bij de Algemene Bestuursdienst, het management development bureau van de Nederlandse overheid. Daar hield zij zich bezig met werving- en selectietrajecten van (aankomende) topmanagers, loopbaancoaching en coaching op persoonlijke ontwikkeling van het hoger management van de Rijksoverheid.

regelen buiten haar bedrijf, spreekt Kitselaar haar daarop aan. Haar aanpak blijkt te afwachtend en indirect, zoals haar manager ook aangaf, en zet geen zoden aan de dijk. Na wat 'droog oefenen' met haar coach om assertiever op te treden, lukt het Scoop wel om in beeld te komen en iets te regelen en heeft zij meer inzicht in de valkuilen van haar gedrag.

'Als coach zoek je naar de vraag achter de vraag, en het ei dat iemand nog wil leggen'

Kitselaar: 'In mijn coaching is de klant leidend. Ik wil dat de persoon zelf aan het werk gaat. Ik zeg niet wat ik ergens van vind, maar ik geef wel terug wat ik hoor en zie. Wat je als coach in een coachingrelatie laat zien, doe je vaak ook in de praktijk. 'Ik probeer een spiegel te zijn. Je wilt inzicht in de persoon, zodat je dat inzicht ook terug kan geven.

Scoop wil gezien en gehoord worden. Ik stimuleer haar om de lead te nemen en wijs op haar eigen mechanismen die dat verhinderen.'

Tijdens de derde sessie vraagt Kitselaar Scoop om eens te gaan praten met collega's over haar kwaliteiten en zwakke punten. Dat levert verrassende informatie op. Stuk voor stuk geven collega's aan dat Scoop iemand is van de inhoud, een specialist gericht op vernieuwing en verandering. In haar privéleven is Scoop heel ondernemend en krijgt ze van alles voor elkaar. 'In deze grote overheidsdienst, komt dat niet goed tot zijn recht', krijgt zij te horen. Dit zet Scoop, die altijd bij de 'veilige' overheid heeft gewerkt aan het denken of dit nog

wel de juiste sector voor haar is. Omdat Scoop actiever bij medewerkers betrokken wil zijn en daar ook op afgerekend wil worden, neemt zij met Kitselaar haar rol en positie onder de loep. Langzaam groeit het besef dat haar adviserende staffunctie haar frustreert omdat ze liever uitvoerend en leidinggevend bezig wil zijn.

Kitselaar: 'Als coach stimuleer ik mensen om hun horizon te verbreden en vraag ik me steeds af: kan deze persoon zich goed ontplooiën in zijn huidige werksetting? Ik kijk ook naar privé omstandigheden en externe factoren. Waarom lukt het iemand niet om te groeien? Een fase van minder inspiratie is meestal niet voor niets. Vaak is verandering nodig om je verder te ontwikkelen. Dat hoeft niet altijd een nieuwe loopbaanstap te zijn. Soms is juist 'pas op de plaats' en verdieping een goede keuze. Eigenlijk zoek je als coach naar de kracht of de talenten die op het punt staan te ontluiken. Als mensen daar meer zicht op hebben, durven ze ook meer te denken in nieuwe kansen. Ze accepteren dat ze op een kruispunt staan naar nieuwe wegen en dat dat tijd kost. Iedereen krijgt ergens energie van. Dat boor ik aan als coach. Je kunt veel beter op je krachten en kwaliteiten varen, dan steeds maar je zwakke punten verbeteren. Als Scoops passie ligt in haar vak en in het werken met mensen, moet ze dat verder ontwikkelen. De grootste uitdaging als coach is om tot de essentie te komen, om de ander te helpen verwoorden wat hij werkelijk wil.' □

Het resultaat

8 weken later

Na vier gesprekken met haar coach is er veel in beweging gezet. De houding van Scoop is veranderd. Ze zoekt de oorzaken van haar onvrede minder buiten zichzelf, in haar lastige manager of in de trage overheid en heeft weer prettichtjes in haar ogen. Voor het eerst ziet ze meer mogelijkheden dan problemen en samen met haar coach heeft ze een nieuwe koers uitgezet: zelf mensen aansturen, afrekenbaar zijn en vooral meer ruimte voor haar vak en passie; HRM-producten in de markt zetten waaraan echt behoefte is. Ze gaat actief op zoek naar een baan in het bedrijfsleven, hoewel ze dat behoorlijk spannend vindt. Ze heeft nog nooit in een commerciële setting gewerkt, maar haar ambitie is helder. Kitselaar: 'De stappen die Scoop zet zijn dapper en reëel. Tijdens onze sessies heeft ze inzicht gekregen in haar achterliggende vraag, haar drijfveren, en de patronen waarmee zij het zichzelf niet altijd makkelijk maakt. In loopbaancoaching kijk ik naar drie pijlers: de inhoud van iemands werk, de functie en positie die iemand vervult en de omgeving of sector waarin iemand opereert. Als je op alle pijlers veranderingen zoekt, is dat vaak teveel. Scoop is een vakmens, maar haar functie en omgeving passen niet meer. Als staffunctionaris in de publieke sector ben je een luis in de pels van het management. Scoop wil juist zelf aan de slag, met verantwoordelijkheid en zichtbare resultaten. Daar past een leidinggevende functie in de private sector beter bij. Dat is een hele stap, ook qua mentaliteit en competenties die je nodig hebt.'

Voor meer informatie zie: www.curacaacoaching.com

12 weken later

Scoop heeft na een aantal open sollicitatiegesprekken tot haar verrassing een jaarcontract gekregen bij een middelgroot consultancybureau, gespecialiseerd in HRM-producten en detachering van personeel. Ze is resultaat-verantwoordelijk voor een aantal belangrijke key-accounts en leidt een afdeling van zes personen. Haar nieuwe directeur is onder de indruk van haar inhoudelijke expertise en ideeën en geeft haar alle ruimte. Hij twijfelt wel aan haar leidinggevende competenties die meer ontwikkeld moeten worden. Scoop heeft Kitselaar daarom gevraagd om haar specifiek op dat punt verder te coachen zodat het jaarcontract in een vast contract wordt omgezet. 'Als coach', zegt Kitselaar, 'breng je je kennis mee, psychologisch inzicht en methoden. Maar daarnaast moet je van je klanten houden en hen oordeelvrije aandacht schenken. Daarom is coaching voor mij 'met hoofd, hart en ziel'. Mensen knappen er van op, als er echt iemand luistert. Als coach zoek je naar de vraag achter de vraag, en het ei dat iemand nog wil leggen. Vaak weten mensen wel waar hun passie ligt, en wat ze willen, maar ervaren en voelen zij het niet zo. Als coach loop je en eindje met ze op. Je stimuleert, maakt belemmeringen en patronen bespreekbaar en helpt om barrières te slechten. Maar uiteindelijk gaat de klant zijn eigen uitdagingen aan. Het mooiste vind ik als je die inspiratie terug ziet komen, licht in de ogen, als hoofd en hart weer in verbinding staan en mensen wezenlijke stappen zetten. Mijn klanten zeggen wel eens dat ik opbouwend ben en onontkoombaar. Je kunt er niet omheen draaien, want ik wil naar de kern.'