

Voorbeelden uit de coachingspraktijk van Martijn de Loor

Marjan (34) is, na een carrière als adviseur, manager geworden van de afdeling projecten en stuurt 15 medewerkers aan. Nu staat ze 'aan de andere kant' en moet leidinggeven aan deskundige en vaak lastige professionals. Het inhoudelijke gesprek met collega's heeft plaatsgemaakt voor sturen op resultaten en beoordelen op prestaties.

Marjan voelt zich alleen staan in haar nieuwe functie. Zij moet impopulaire beslissingen nemen. Dat vindt zij moeilijk, want haar kracht is de goede persoonlijke relatie met mensen en in haar nieuwe functie lukt haar dat niet goed meer.

Haar coachingsvraag gaat erover hoe zij haar kwaliteiten kan inzetten in haar stijl van leidinggeven. Marjan ontdekt gedurende het coachingstraject dat zij in staat is relaties met haar medewerkers kan onderhouden, zonder de zakelijkheid uit het oog te verliezen. Daarvoor heeft zij haar persoonlijk missiestatement voor haar werk bepaald en heeft zij concrete gespreksituaties geoefend. Het blijkt dat een combinatie van duidelijkheid en genegenheid bij haar goed werken. De afdeling boekt goede resultaten.

Willem (32) is zojuist afdelingsmanager geworden bij een grote bank. Zijn carrière verloopt zeer voorspoedig. Zijn intellectuele capaciteiten en goede kennis van zaken maken van hem een echte *high potential*.

In zijn nieuwe functie maakt Willem steeds meer uren maar hij voelt zich steeds minder productief. Hij is perfectionistisch en hij ontdekt dat hij maar moeilijk kan delegeren. Ook krijgt hij maar moeizaam contact met zijn mensen. Willem wil 'sparren' over de inhoud van het werk, dat kan hij immers goed, terwijl hij wordt aangesproken op wat hij minder goed kan: aandacht voor de ander, een luisterend oor, 'er zijn' zonder 'te doen'.

In de coaching leert Willem dat hij behalve zijn verstand ook zijn gevoel kan 'inzetten'. Het valt hem dan veel gemakkelijker er te zijn voor de ander. In de coaching heeft Willem aan de hand van concrete oefeningen 'verstand' gekregen van zijn vermogen tot voelen, zodat hij weet wanneer hij in of uit contact met de ander is. Ook ziet hij wat zijn gedrag bij anderen oproept. Verder heeft hij ontdekt dat hij een sensitief man is en durft nu ook op zijn gevoel te vertrouwen. Ook thuis kan hij nu de relatie met zijn partner en zijn kinderen verdiepen.

Henk (43) werkt bij een grote woningcorporatie en geeft leiding aan de samenwerking met één van de commerciële partners. Henk staat bekend om zijn zorgzame houding en gevoel voor verhoudingen. In zijn nieuwe functie voelt hij zich onzeker over zijn inhoudelijke kwaliteiten en laat zich gemakkelijk door anderen overvleugelen.

Henks coachingsvraag luidt: "*Hoe word ik effectiever in mijn beïnvloeding en kan ik mijn belang duidelijker neerzetten?*" Hij werkt aan twee thema's: het bijspijkeren van zijn kennislacunes en zijn inzet als persoon. Henk ontdekt dat zijn zachtaardige karakter sterk zijn non-verbale gedrag bepaalt. Ondanks zijn rijzige postuur boezemt hij nauwelijks ontzag in. Hij werkt er hard aan om met stemgebruik (hard en zacht), timing (gebruik van stiltes), zich oprichten en naar de ander toebuigen en door de ander indringend aan te kijken, een heel nieuwe indruk maakt. Dit helpt hem om zijn woorden daadkracht bij te zetten. Hij krijgt nu zaken wel op zijn manier gedaan.

Zonder zijn aimabele uitstraling te verliezen heeft hij geleerd zich zodanig in te zetten dat zijn omgeving niet zomaar om hem heen kan.

Dick (55) is hoofd P&O van een grote thuiszorgorganisatie. Hij is een trouwe bondgenoot van de directie en heeft een goed gevoel voor de verhoudingen en zijn eigen plek in de organisatie. Dick staat bekend als harde werker, maar minder als strategisch denker.

Door veranderende marktverhoudingen staat de organisatie voor een belangrijke reorganisatie. De directie verwacht van Dick een strategische visie op de personele ontwikkeling. Dick voelt zich onzeker. Hij ziet de vraag als een test en wil daarop gecoacht worden.

In de coaching ontdekt Dick dat zijn onzekerheid voortkomt uit zijn angst om te falen en te worden afgekeurd door voor hem belangrijke mensen uit zijn omgeving. Hij heeft de neiging tot wijkend en duikend gedrag en durft in de directie maar moeilijk een eigen geluid te laten horen.

Dick blijkt goed aan te voelen in welke richting de organisatie zich zou moeten ontwikkelen. In de coaching leert hij concrete voorbeelden te koppelen aan zijn onderbuikgevoelens. Zo kan hij op zijn intuïtie vertrouwen door er goede argumenten bij vinden. Dat helpt hem om tot een onderbouwde visieontwikkeling op het HRM-vraagstuk te komen.

Het zal zijn laatste grote bijdrage aan de organisatie zijn, want tevens neemt Dick het besluit zijn carrière in enkele jaren af te bouwen en een praktijk voor loopbaanbegeleiding op te zetten.