

‘Ik zoek naar ware drijfveren’

Caroline Serré coacht en begeleidt mensen bij leiderschapsvragen en persoonlijke effectiviteit. Vertrouwen en communicatie spelen daarin een essentiële rol. ‘Mensen missen vaak de vrijheid om zelf de afweging te maken: hier sta ik achter, deze keuzes maak ik.’

door Jasper Mulder
fotografie Merlijn Doomernik

Nadat Caroline Serré tien jaar in de communicatie werkte als adviseur en leidinggevend, begon het te knagen. Ze liep tegen de grenzen van het vak aan. Dat merkte ze onder meer doordat ze te veel vragen stelde die geacht worden buiten het werkveld van de communicatieprofessional te vallen. ‘Ik wilde de oplossingen vanuit een breder strategisch perspectief benaderen, bij een advies bijvoorbeeld voor een middelgrote kredietverstrekker. Dat traject liep heel erg goed met een directeur die me voedde met alle informatie over het bedrijf, de wensen en doelstellingen. Prima samenwerking. Er was ook een flink budget voor communicatie beschikbaar. Maar na alle sessies heb ik uiteindelijk wel geadviseerd om een deel daarvan te besteden aan acties om het bedrijf gereed te maken voor een overname of een fusie. Dát was de beste keuze om te maken. Nou, zie dat maar eens te verkopen aan het bureau waarvoor je werkt.’

Het bracht Serré het inzicht dat ze haar focus moest verplaatsen en doen wat ze écht leuk vond. Ze legde zich toe op coaching en begeleidt daarin mensen bij leiderschapsvragen en persoonlijke effectiviteit. Vertrouwen en communicatie spelen daarin een essentiële rol, aldus Serré.

Wat merkt u daarvan in uw praktijk?

‘Het is bepalend. Voor het functioneren, het energiebehoud en de successen. De meeste mensen die ik begeleid hebben ook op een of andere manier met vertrouwenskwesaties te maken. Ik coach nu bijvoorbeeld een succesvolle directeur die van een investeerder de opdracht heeft gekregen om het bedrijf voor te berei-

den op een overname. Iedereen vertrouwt hem, de aandeelhouders, de organisatie, maar hij heeft geen vertrouwen in de opdracht. Dat levert hem een gewetensconflict op, want als hij uitstapt is het gebeurd met het bedrijf en staan er zestig man op straat. Zo’n dilemma heeft effect op je gehele functioneren, op het leiderschap en daarmee op de hele organisatie. Want de top, de directeur of raad van bestuur, is bepalend voor het vertrouwen in organisaties.’

Wat is het profiel van de mensen die u coacht?

‘Dat loopt erg uiteen. In grote lijnen gaat het om mensen die met zingevingvraagstukken te maken hebben. Dat kunnen managers zijn met zware emotionele belasting door een reorganisatie, vrouwen die met het dilemma moederschap en ambitie te maken hebben, of mensen die willen groeien in leiderschap. Gemeenschappelijk hebben ze dat ze aan de spreekwoordelijke topsport doen. Ze hebben talent, willen er een succes van maken, verwachten veel van zichzelf en staan onder druk. Door de vaak eenzame positie is het lastig voor ze om tegenspraak te organiseren en reflectie van anderen. Als coach houd je ze die spiegel voor. Ik maak de keuzes niet voor ze, maar ga met ze op zoektocht naar hun ware drijfveren.’

Dat klinkt alsof het vooral gaat om midlife-dilemma’s.

‘Nou nee, het gaat door alle leeftijden heen, van talentvolle jonge dertigers tot de ervaren vijftigers. Iedere leeftijdsgroep roept zijn specifieke vragen op. In de loop der jaren zien we welke thematiek er terugkomt. Een opvallende groep daarbij zijn de mannen achter in de dertig,



waarvoor we het next gear-programma hebben ontwikkeld. Het gaat om een groep mensen die in de eerste fase van hun carrière zijn geslaagd. Ze hebben waargemaakt wat ze hun vader wilden laten zien en hun vrienden wilden bewijzen, maar komen erachter dat dat niet zaligmakend is. Op dat moment, als ze de volgende stappen moeten zetten in hun loopbaan, komen ze met de vraag: is dit het wel? Wil ik dit nog blijven doen? Dan komen ook de bliksemafleiders als een motor, een tatoeage, een chambre d’hôte in Frankrijk. Of ze beginnen voor zichzelf. Dat vooral. Het vreemde is dat grote bedrijven en organisaties helemaal niet op deze groep inspelen.’

Hoezo niet?

‘Al de talentontwikkelingsprogramma’s houden op bij die leeftijd, achter in de dertig. Alsof er dan niets meer is. Terwijl het gaat om een fundamentele groep mensen. Ze zijn in de fase dat ze groeien van leerling naar het mentor-schap. Die mannen willen zich meer verdienstelijk maken op meer fronten, kennis overdragen, talent op weg helpen. Dat wordt helemaal niet benut. Ik vind het zonde dat

organisaties dat niet inzien. Ze stoppen met begeleiding op het moment dat ze kunnen gaan oogsten.’

Wat kunt u als coach aan iemand met levensvragen en carrièretwijfels concreet bieden?

‘Nou, je gaat zichtbaar maken wat iemand allemaal in zich heeft. Waar krijgt iemand geestkracht van, wat geeft hem energie? Veel mensen denken dat alles op wilskracht te bereiken is, dat je het op karakter en doorzettingsvermogen wel redt. Maar je hebt zeker ook geestkracht nodig die ervoor zorgt dat je je werk met een soort moeiteloosheid kunt doen. Daar

moet je naar op zoek. Ik heb een man gecoacht van 40 jaar, die een succesvol bedrijf had opgezet, maar zich afvroeg: hoe krijg ik de wind weer in mijn kop. Bij deze vraag zijn we gaan lopen, de natuur ingestapt. Je begint gewoon te praten en laat iemand zijn verhaal vertellen. Als je dat doet, kom je erachter waar zijn energie ligt. ‘Bij deze man was dat muziek – hij was geen onverdien-

‘De top, de directeur of raad van bestuur, is bepalend voor het vertrouwen in organisaties’

stelijk speler. Zodra hij daarover sprak kwam er een enorme vitaliteit naar boven. Je gaat op zoek naar metaforen; ik heb hem een film meegegeven, *As it is in Heaven*, die gaat over een dirigent die succesvol is maar na gezondheidsklachten teruggaat naar zijn geboortedorp. Een film waar veel lagen in zitten, waar ieder wat uit kan halen. Die raakte de man enorm en zette hem aan het denken over de keuzes die hij wilde maken. Je probeert via andere kanalen bepaalde gedachten, associaties en energie aan te boren.'

Hoe zweverig is uw beroep eigenlijk? De taal over leiderschap is vaak enorm vaag, van kabbelende beekjes en glooiende, groene heuvels.

'Die termen hebben een functie, ze vertragen. Je moet proberen in een verbeeldingskracht terecht te komen en daar kan taal een rol in spelen. Ik heb een man, een echte technocraat, een kwartier alleen op een plek in de natuur laten zitten met de opdracht: maak een 3D-film in je hoofd over de plek waar je nu zit en vertel me daar over. Op dat moment dacht hij: mens waar heb je het over, maar toen hij terugkwam zei hij: ik weet precies wat je bedoelt. Hij beseft dat je op verschillende manieren kan waarnemen, ook kan ruiken en voelen wat de wind doet. Hij kwam erachter dat hij in het dagelijks leven enorm vanuit zijn hoofd aan het sturen was. En maar neklachten hebben. Dat maak je los door iemand even helemaal uit zijn omgeving te halen en andere regionen, ook van taal, aan te boren. Dan kan het om kabbelende beekjes en groene heuvels gaan. Als het maar resultaat heeft. Dat is overigens wel raar aan ons mensen: als we op vakantie zijn,

'Je begint gewoon te praten en laat iemand zijn verhaal vertellen. Als je dat doet, kom je erachter waar zijn energie ligt'

genieten we van de natuur en wijzen we onze kinderen erop hoe mooi de kleuren zijn. In ons dagelijkse leven echter zien we het niet, en als de kinderen aan de rozen willen ruiken, zeggen we dat we daar geen tijd hebben omdat ze naar school moeten.'

Waarom missen veel communicatiemanagers, bij bureaus of organisaties, het vertrouwen in zichzelf en

van hun organisatie? Die klacht hoor je tenminste.

'Ik denk niet dat het een exclusief probleem van het communicatievakgebied is, maar in de communicatie zijn er wel enkele specifieke kenmerken. Om goed te functioneren moeten directies heel nauw tegen hun communicatieafdeling aan werken, want dat is de wijze waarop vertrouwen gebouwd en behouden kan worden. Maar je ziet dat er vaak te veel afstand is en dat communicatie ook te instrumenteel wordt benaderd, terwijl het een integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie zou moeten zijn. Het niveau is daardoor begrensd, evenals de betrokkenheid. Bij veel organisaties is het eigenaarschap weggehaald. Mensen missen vaak vrijheid om zelf de afweging te maken: hier sta ik achter, deze keuzes maak ik.'

Waar dan?

'Bijvoorbeeld bij de grote internationale bureaus. Als de lokale directie vooral door cijfers wordt gestuurd en zelf beperkte invloed heeft op de koers en doelen, heeft dat invloed. Ze worden gedwongen kort op de bal te spelen, terwijl vertrouwen een kwestie van lange adem is. Ik geloof dat een internationale aandeelhoudersstructuur, waar het motto *cash is king* is en directies op grote afstand moeten rapporteren, beperkt duurzaam is. Het zorgt voor een afname van betrokkenheid, en daarmee een afname van het vertrouwen.'

Wat is het gevolg?

'Dat mensen voor een zelfstandige loopbaan kiezen, voor zichzelf beginnen, het eigenaarschap zelf in handen nemen. Je ziet niet voor niets dat kleine bureaus als paddenstoelen uit de grond schieten. De economie hangt steeds meer van netwerken, van webben aan elkaar, daar gaat veel van het potentieel naartoe. Ze worden er niet beperkt door organisaties, maar kunnen de kracht gebruiken van *open source*, waarbij een idee of gedachte niet meer afgebakend is maar juist wordt gedeeld en daarvoor gevoed met en door anderen.'

Caroline Serré werkt onder de naam CIC Company, Coaching in Communicatie, en verzorgt tijdens het congres 'De wereld van Communicatie' op 9 oktober de exclusieve workshop 'Hoe krijg je vertrouwen... in jezelf' (maximaal twintig deelnemers).

(Advertentie)