

Coach standaard nodig bij veranderprocessen

EVENWICHTIGE AANDACHT

De inhoud van het werk en de faciliterende processen zijn vaak wel in beeld bij bestuurders van organisaties, maar de mens, degene die het werk moet uitvoeren, lijkt een sluitpost. Vooral bij veranderingen. “Het loont echt om de aandacht evenredig te verdelen”, zegt coach Hans van de Velde, “want mooie processen die niet worden uitgevoerd, omdat zij niet aansluiten op de werknemers, leiden uiteindelijk tot verlies.”

Door Teus Molenaar

Een statig pand aan een van de oudste singels in Rotterdam herbergt Equisto, het coaching bureau van Van de Velde. In de volle boekenkast menig drukwerk over de werking van onze hersenen, over dyslexie, over management. Kuipvormige fauteuils van een zachte stof in een kleine kringopstelling. Er is over nagedacht. “Ik wilde geen leren stoelen; dat ziet er dan meteen zo dikdoenerig uit. En ik wil dat mensen zich op hun gemak voelen tijdens de gesprekken die we hier voeren”, vertelt Van de Velde.

Bij veranderingen in de bedrijfsvoering wordt zijn bureau er vaak bijgehaald om de werkverhoudingen weer te herstellen. Want al te vaak doen organisaties een beroep op coaches als de verstoringen op de werkvloer al zijn opgetreden.

“Coaching zou veel meer een integraal onderdeel moeten zijn van personeelsbeleid”, vindt Van de Velde. “Het is nu nog veel te incidentgericht. Ik merk wel dat we in Nederland in een overgangperiode zitten. Er is veel meer aandacht voor coaching. Bij de opleidingen zit coaching tegenwoordig ingebakken. Maar ja, dan duurt het nog wel even voordat die mensen in de praktijk aan de slag gaan.”

Niet vertroetelen

Bij de rechtbank Rotterdam is Van de Velde ooit verantwoordelijk geweest voor de gestructureerde invoering van tekstverwerking. Dat was in de tijd voor de PC.

“Er was veel weerstand tegen”, herinnert hij zich. “Collega’s verweten me dat ik veredelde typistes van ze wilde maken. Maar later vochten ze erom en wilde iedereen een eigen PC hebben. Dat is een proces waar je met mensen doorheen moet. Dat heeft weinig met structuur of bedrijfsprocessen te maken; dat heeft te maken met hoe mensen dit ontvangen. Soms moet je wel op het gezeur ingaan en soms niet. Dan moet je op je intuïtie en ervaring afgaan”, licht hij toe. Hij zegt er in elk geval geleerd te hebben dat er een duidelijk verband is tussen de inhoud van het werk, de processen en de mens. “Je moet je inleven in mensen, maar toch je doel goed voor ogen houden. Het is niet alleen maar mensen vertroetelen. Ja, ze voelen zich zo happy hier, maar ondertussen wordt geen product verkocht, geen cent verdiend. Dat kan ook niet. Het doel blijft ook belangrijk, en de structuur hoe je het afspreekt en in de bedrijfsprocessen vastlegt. Het is altijd én en. Je moet de drie niveaus met elkaar weten te verbinden en alle drie evenwichtig aandacht geven.”

Toen hij als docent aan de Erasmus-universiteit werkte, heeft hij het eerste Nederlandse juridische expertsysteem gebouwd. “Dan richt je je alleen op de inhoud, op de taken die moeten worden uitgevoerd. Toen we het presenteerden was er veel mediabelangstelling. Koppen als ‘computer maakt advocaten overbodig’. Grote onzin natuurlijk. Heel juridisch Nederland viel over ons heen. Na drie jaar was dat werk wel op en heb ik mijn eigen bedrijfje opgericht om expertsystemen te bouwen. Ik kon nog wel promoveren in de rechten, maar dat is eigenlijk niets voor mij. Ik ben meer een ondernemer, niet een boekenwurm. We hadden veel sociale diensten als klant. In 1998 hebben we dat bedrijf verkocht aan Kluwer, dat er nog steeds actief mee is. Toen had ik mijn handen vrij om me aan het coaching te gaan wijden. Mijn loopbaan, al mijn opgedane ervaringen hebben hiertoe geleid.”

Om een conflict heen kijken

De mensen op de juiste plek zetten, het beste uit mensen halen. “Dat zijn de zaken waar we mee bezig zijn. Het is niet voor niets dat het begrip coach uit de sportwereld komt. Daar ga je ook kijken wie op welke plek in het voetbalelftal kan spelen”, vertelt Van de Velde.

Als Equisto wordt ingeschakeld, dan werkt het bedrijf vanuit de driehoek ‘werkgever’, ‘werknemer’ en ‘coach’. “We leggen niemand in de watten; alle betrokkenen moeten actief bij het proces betrokken zijn. Als er een conflict is met een andere werknemer, dan halen we die erbij. Maar altijd is de manager ook betrokken. Een individu behandelen is prima – dat doen we ook wel – maar de coaching-essentie is iemand in zijn omgeving. We halen altijd de context erbij.”

Als coach heb je ook gevoelens, gaat Van de Velde voort. Die kan ook vinden dat iemand zit te zeuren. “Dan ga je naar zijn chef. Die vindt ook dat de man zeurt. Maar dan ben je er nog niet, want waar komt dat gedrag dan vandaan? Dan blijkt die man een productiemedewerker te zijn, die lid is van de OR.

Door het land

Equisto Coaching is in 1998 opgericht door Hans van de Velde. Inmiddels werken er vijftien mensen: office manager, account manager, business manager, bedrijfscoaches (management begeleiding), personal coaches en specialisten (jurist, GZ-psycholoog, psychiater, bedrijfsarts, managementstrainer). Het kantoor is gevestigd in Rotterdam. “Maar we denken erover in Amersfoort een extra kantoor te openen om dichterbij onze klanten te zitten. We zitten door heel het land en het reizen kost toch wel veel tijd”, vertelt Van de Velde.

Klanten heeft hij voornamelijk in het bedrijfsleven, de lokale overheid en het onderwijs. “Niet speciaal op aangestuurd, maar dat groeit gewoon zo.”



Foto: Harry Otto.

Hans van de Velde: “Je moet het individu begeleiden, maar wel de context erbij betrekken”.

Als je dan doorvraagt blijkt het een hele slimme intelligente man te zijn die in de loop der jaren met zijn ervaring helemaal niet meer op die plek thuis hoort. Die had moeten doorontwikkelen. Dan is het de vraag of je er nog iets aan kunt doen. Dan moet je met de leidinggevende rond de tafel. En dan zeg je dat die man zich eigenlijk verveelt en zijn arbeidzaam leven vult met conflicten. Hij roept ze niet op, maar als zich een conflict voordoet dan duikt hij er bovenop. Dan moet een coach aanvoelen dat je niet op het conflict ingaat, maar de lijn in het leven van die man moet zien te vinden.”

Niet laten etteren

Wanneer wordt een coach ingeroepen? Altijd in een conflict-situatie? “Nee”, reageert Van de Velde, “wij worden ook gevraagd te helpen bij productiviteitsverlies, ziekte of gewone ontwikkelingswensen. Maar toch nog te vaak in conflict-situaties. Maar als ze eenmaal doorhebben hoe wij werken, dan zien ze dat onze raad ook nuttig is in het ‘dagelijkse leven’. Bij negentig procent van de mensen is er niets aan de hand, maar ook zij kunnen op een punt in hun leven komen dat ze de hulp van een coach goed kunnen gebruiken. Dán

ben je het ontstaan van een conflictsituatie voor. Nu moet je niet alle conflicten willen tegengaan, want die zijn soms ook heilzaam. Maar je moet ervoor waken dat je alle aandacht richt op die tien procent die ziek is en het gros aan zijn lot overlaat, omdat die hun werk toch wel doen.”

Als zich veranderingen aandienen binnen een organisatie, dan wordt een coach vaak ingeschakeld. “Dan komen situaties voor dat iemand niet een managementfunctie heeft gekregen, terwijl hij daar wel op had gerekend. Als je daar niets aan doet, dan gaat dat etteren en heb je vijf jaar later een hevig conflict. Veranderingen zijn op zichzelf wel goed. Ook voor die individuen, omdat je hersens lenig blijven als je je moet blijven ontwikkelen. De nieuwste veranderingsgolf komt uit de richting van de robotica. We hebben computers gehad, internet, en nu dan robotica. Dat gaat heel wat veranderingen geven binnen een organisatie. De een ziet dat trouwens als een prachtige uitdaging, de ander kruipt in zijn schulp en weer een derde wordt opstandig. Je moet het individu begeleiden, maar wel de context erbij betrekken.”

Evenwicht

De aandacht voor processen binnen een organisatie vindt Van de Velde zeer terecht. “Maar er moet ook aandacht zijn voor de mens. Dat moet in evenwicht zijn. Als coach moet je om de individuele ruzietjes heen kunnen kijken. Je moet kunnen constateren of er een klaagcultuur is binnen de organisatie. Of er gesproken wordt over los zand. Als dat gebeurt, dan is er vaak sprake van een onduidelijke leiding. Dat wil niet zeggen dat iemand geen leiding kan geven, maar hij is niet duidelijk geweest over bijvoorbeeld de doelstelling; dan zit je op inhoudsniveau. Dat moet je dan aan de leidinggevende voorleggen. Op die manier brengt een coach een proces op gang.

Veranderingen zijn op zichzelf goed, maar daar moet je de vraag stellen waarom je die verandering wilt doorvoeren. Wat is het doel van die verandering? Dat zit op inhoudsniveau. Vervolgens de vraag: hoe gaan we die verandering doorvoeren? Dat zit op procedureniveau, de sturing, de bedrijfsprocessen. En vervolgens: wat betekent het voor de mensen? Wie gaat het doen? Wat speelt er bij die ‘wie’? Welke culturen zijn er, welke weerstanden?”

Geen sociale werkplaats

“Wij zijn nu met een aantal managers en P&O’ers in gesprek om na te gaan hoe je personeel bij je kunt houden. Het meeste geld gaat naar recruitment en afscheid nemen via afkoopsommen. Daartussen is er wat budget vrijgemaakt voor opleidingen, maar dan houdt het wel op. Wij willen nu dat coaching een integraal onderdeel wordt van P&O-beleid. Dat betekent dat je er budget voor reserveert, en dat je er beleid op ontwikkelt, wat zijn de selectiecriteria; wanneer komt iemand in aanmerking voor coaching? Ik kom dergelijke organisaties niet tegen. Dat is jammer. Maar we zien dat de dialoog op gang komt.”

Uit eigen ervaring gegroeid

Hans van de Velde is al jong gaan werken. Bij een schoonmaakbedrijf, naast zijn studie sociologie. Altijd in de weer. Toen het bedrijfje failliet ging, is hij via het arbeidsbureau terecht gekomen bij het kantonrecht Schiedam. Hij is de griffieropleiding gaan doen en daarna rechten gaan studeren, gegrepen door de juridische wereld. “Juristen zijn bij uitstek op procedures gericht. Ik vond het trouwens heel leuk, was er helemaal weg van”, zegt hij.

De eerste tekstverwerker deed er zijn intrede, een Ormas Wordplex. Van de Velde had ooit een cursus Basic gedaan en toonde zijn interesse in het project. Overigens kwam het niet van de grond; er stonden twintig tekstverwerkers en de meesten hadden er totaal geen belangstelling voor. In deze periode is Van de Velde zwaar overspannen geweest, zat met angsten thuis, volgde een therapie en ging door het moeizame proces tot herstel. Hij kwam weer terug in de toga, woonde de zittingen weer bij.

“Daar zat toen een manager. Voor het eerst geen notabele, maar een manager. Die zag mij in mijn boosheid. Ik was lid van de vakbond en protesteerde overal tegen. Toen zei hij tegen mij dat ik het griffierswerk maar moest laten zitten en me helemaal moest storten op de pilot van de tekstverwerker. Dat had hij echt goed gezien; binnen een jaar was Rotterdam de eerste rechtbank met tekstverwerking. Daar heb ik geleerd dat het én en is. Als je alleen maar gaat lopen therapieën, dan wordt je daar zelf misschien wel gelukkig van, maar dan zit je nog steeds op de verkeerde functie en daarmee schiet het bedrijf niets op. Die manager zag mijn betrokkenheid. Ik was wel boos, maar vanuit betrokkenheid. Dat heeft hij goed gebruikt door mij een andere functie te geven. Ik ben meer een ondernemerstype, dus zo’n proefproject opzetten en vormgeven, dat paste goed bij mij.”

Over twee of drie jaar verwacht Van de Velde dat bedrijven met een coachingbeleid komen en dat ze dan ook de output daarvan willen kunnen meten. Het onderwerp staat tot zijn genoegen in elk geval op de agenda.

Zijn boodschap is de mens op zijn waarde beoordelen, en in relatie tot de processen en doelen die in een organisatie leven. De context is leidend. “Zie iemand in al zijn schakeringen en besef tegelijkertijd dat een bedrijf geen sociale werkplaats is. Er moet natuurlijk wel geld worden verdiend.”

Teus Molenaar is freelance journalist.