

# Coaching bij organisatieverandering: niet 'mean' maar 'lean'

Cees VAN ELST en Ida WENNEKENDONK

In voorgaand interview wordt Kunneman aangehaald: wat reclame is aan de consumptiekant, is coaching aan de productiekant. En: coaching moet de medewerker zo begeleiden, dat hij uit vrije wil doet wat de werkgever wil dat hij doet. Van den Nieuwenhof vindt dit een heel goed citaat en zegt: 'Ik ben inderdaad ook kritisch over bepaalde typen coaching. Je moet je als professioneel begeleider goed realiseren in welk krachtenveld je opereert. In sommige gevallen kun je (...) coaching zien als een vorm van disciplineren.' Van den Nieuwenhof stelt dat een begeleidingskundige zou moeten handelen vanuit een van binnenuit-perspectief, waarbij de begeleidingskundige het probleem niet definieert of vastlegt, maar beweging brengt en samen met betrokkenen zoekt naar betekenis van het vraagstuk. Dit in tegenstelling tot lean-management, waarbij procesbegeleiders vanuit een bepaald concept of theoretisch standpunt van buitenaf naar een probleem kijken. Zijn dit twee tegengestelde logica's?

De uitspraak van Kunneman strijkt ons tegen de haren in. Zo werkt het niet in de praktijk, althans niet volgens onze ervaring. De opmerkingen ten aanzien van het spanningsveld tussen de beide perspectieven dagen ons wel uit tot reflectie. Daarom willen wij de stelling en citaten bekijken en becommentariëren vanuit drie perspectieven: dat van een opdrachtgever (Ida Wennekendonk), coach (Cees van Elst) en coachee (Jacky Gorlee en Andre van Elst).

**OPDRACHTGEVER** Equens is verantwoordelijk voor bijna alle betaaltransacties in Nederland en een deel van de transacties in Engeland, Duitsland, Italië en Finland. Deze moeten veilig en snel worden verwerkt. Zo'n vijftig miljoen kaarthouders, meer dan een half miljoen winkeliers, een miljoen bedrijven en honderden banken maken dagelijks gebruik van de dienstverlening van Equens. Ieder jaar verwerkt Equens miljarden girale betalingen, toonbankbetalingen en geldopnames bij geldautomaten, niet alleen in Nederland, maar ook in andere landen.

---

C.W. van Elst is zelfstandig management- en organisatiecoach te Nieuw Milligen ([www.heartfulatwork.nl](http://www.heartfulatwork.nl)) en LVSC-bestuurslid. (De opdrachten bij Equens doet hij via Centalis.) E-mail: [cees.van.elst@heartfulatwork.nl](mailto:cees.van.elst@heartfulatwork.nl)  
Ida Wennekendonk is HRD-consultant bij Equens te Utrecht.

De auteurs danken Jacky Gorlee en Andre van Elst voor hun medewerking.

In 2011 ging bij Equens een lean-traject van start. Lean is een filosofie en vooral een manier van werken waarbij alles en iedereen in de onderneming zich richt op het creëren van waarde in alle processen en het elimineren van verspilling. Het implementeren van deze manier van werken geeft een organisatie een doelgerichte aanpak om de strategie om te zetten naar concrete resultaten en succesvoller te zijn dan de concurrentie. Bij Equens wordt dit traject 'ACE' genoemd ('achievement cliënt orientation and efficiency'). De zogenaamde 'ACE-waves' ondersteunen Equens bij het realiseren van haar ambitie om een leidende positie binnen de markt van 'cards and payments' te behouden. Equens zit in een proces van het leren mee te bewegen met de vraag van de markt en zich daarbij een nieuwe manier van werken eigen te maken. Dit wordt gedaan door meer op de klant gefocust te zijn en bedrijfsprocessen zowel te verbeteren als te standaardiseren. Uitgangspunt is dat dit de positie van Equens in de markt verbetert. Dit is zowel goed voor de klant als voor het bedrijf, maar heeft vaak grote consequenties voor medewerkers. Belangrijke kernwaarden bij ACE zijn efficiency en 'customer focus'.

Het management wordt in dit proces begeleid door een team van lean-navigators onder het motto: doe de juiste dingen, op de juiste manier. Daarbij wordt het management vanuit HR ondersteund door persoonlijke begeleiding, intervisie en training gedurende en drie maanden na de ACE-wave. Deze coaching, intervisie en training worden door Equens bewust ingezet om management en medewerkers te ondersteunen bij het bereiken van de doelstellingen. Tegelijkertijd zijn de interventies bedoeld om medewerkers te ontwikkelen en hun persoonlijke kernwaarden te versterken. En dat kan lastig zijn in een lean-omgeving. Wennekendonk: 'Dit roept in een aantal gevallen een spanningsveld op en dat vraagt de nodige stevigheid en professionaliteit van de coach. De organisatie heeft een direct belang bij coaching in het kader van de te behalen doelen, maar wil ook - en misschien wel vooral - de persoon en professional ondersteunen. Beide doelen hangen dus nadrukkelijk met elkaar samen en kunnen soms strijdig zijn of lijken. Dit vraagt een hoge mate van professionaliteit van de begeleidingskundigen: coaches, intervisoren en trainers.'

Een ACE-wave vraagt veel van management en medewerkers. Zij kunnen gaandeweg het gevoel krijgen de controle kwijt te

raken tijdens het intense proces met veel analyses en verbetering van werkprocessen, maar uiteindelijk ook mogelijk resulterend in boventaligheid van medewerkers of management. De druk kan enorm zijn, doordat alles zich binnen een tijdsbestek van drie maanden afspeelt. Managers ervaren stress als ze het gevoel hebben dat ze niet voldoende zelf 'in control' zijn en ze afhankelijk zijn van de lean-navigators en de te behalen doelstellingen. Daarom wordt er coaching aangeboden om management en medewerkers te ondersteunen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Wennekendonk geeft aan dat de coach binnen Equens alleen aan de slag kan als er overeenstemming is tussen de doelen van de opdrachtgever en die van de coachee. Deze doelen worden benoemd in het coachcontract.

**COACH** Als externe management- en organisatiecoach werd Cees van Elst gevraagd een aantal managers voor, tijdens of na ACE te coachen. Deze managers kunnen zichzelf immers behoorlijk tegenkomen. Inmiddels zijn er in de periode 2010-2012 ruim 25 managers begeleid. Van Elst: 'Equens heeft er direct belang bij dat medewerkers op een gezonde manier overeind blijven en tevens hun doelen behalen. Dat begrijp ik volledig vanuit het

perspectief van de organisatie. Maar verwordt coaching daarmee automatisch tot een manipulatief gebeuren, zoals Kunne-man stelt? Ik vind van niet: als coach ben ik mij sterk bewust van het spanningsveld tussen organisatiedoelen en de persoonlijke doelen of situatie van de coachee. Dat er verschillen kunnen zijn tussen deze doelen moet je erkennen; dat is de realiteit. Thema's die ik voornamelijk tegenkom, zijn jonge onervaren professionals die doorgroeien naar een managementrol, middenmanagers die energetisch zijn leeggelopen en professionals die worstelen met zichzelf, hun rol en de druk van het ACE-traject: wil en kan ik dit wel op de manier die van mij wordt gevraagd?

Van Elst erkent dat het voor een coach erg lastig en spannend kan zijn om deze verschillen in doelen bespreekbaar te maken: 'Soms merk je dat er een verborgen agenda is en dat niet alle informatie boven tafel komt. Dat voelt dan heel ongemakkelijk. Maar dat ongemak maak ik bespreekbaar; dat heb ik - door schade en schande - geleerd. Doe je dan niet, dan kom je het onuitgesprokene aan het eind van het coachtraject weer tegen. En dan is het resultaat niet wat de opdrachtgever beoogde. Dat voelt nog veel ongemakkelijker!'

Als voorbeeld noemt hij een manager, die na een interne transitie (demotie) voor zijn gevoel niet meer op het niveau zat waarop hij zou moeten zitten. Hij ambieerde een hogere positie. De HRD-consultant had hem echter al eerder verteld dat hij al langere tijd niet meer in beeld was voor een managementfunctie. De coachee leek dit te accepteren. Van Elst kreeg gaandeweg het coachtraject echter de indruk dat de leidinggevende medelijden kreeg met de manager (coachee) en niet duidelijk was in zijn verwachtingen, waardoor

de coachee de indruk kreeg dat hij toch wel zou kunnen blijven. 'Na een interventie van de HRD-consultant richting de leidinggevende, bleef deze onduidelijkheid nog steeds boven de markt hangen en besloten we samen - HRD-consultant en coach - tot een viergesprek met de leidinggevende van de manager, de coachee, de HRD-consultant en mijzelf om duidelijkheid te brengen. Tijdens dat gesprek vroeg ik naar de agenda van de leidinggevende: wat wilde hij nu in relatie tot deze manager? Er volgde een duidelijke en confronterende uitspraak die de coachee pijn deed maar toch ook opluchtte. Het coachtraject werd anders ingericht tot een loopbaantraject, waarbij serieus gekeken werd naar zowel interne als externe loopbaanmogelijkheden. De doelen van organisatie en werknemer klopten nu met elkaar. Een goede samenwerking tussen HRD-consultant en coach, waarbij ieder handelt vanuit de eigen rolverantwoordelijkheid, bleek in dit geval van groot belang.' Een coachtraject wordt bij Equens als volgt ingezet.

- Vanuit HRM (of het lijnmanagement) wordt een indicatie voor coaching afgegeven.
- De interne HRD-adviseur verkent de vraag en matcht deze aan een externe coach.
- De externe coach doet een intakegesprek en komt tot een concept van het coachcontract (aanleiding, doelen/resultaten, aanpak en logistiek).
- Driegesprek met coach, coachee en opdrachtgever: klopt de agenda van de coachee met de agenda van de opdrachtgever en is het contract akkoord? Daarin worden onder meer afspraken vastgelegd over vertrouwelijkheid en het aantal coachgesprekken (in eerste instantie vijf).

- Aan het eind is er een afrondend driegesprek, naar aanleiding van uitkomst en resultaten.

Tijdens het laatste driegesprek wordt het traject geëvalueerd aan de hand van een schriftelijke evaluatie door de coachee. Indien tussentijds blijkt dat de overeengekomen doelen niet behaald kunnen worden of gewijzigd zijn, wordt met ieders instemming een tussenevaluatie gehouden, waarin wordt besproken wat de redenen hiervoor zijn. Doelen kunnen dan worden bijgesteld of er kan van worden afgeweken door nieuwe doelen te formuleren. Van Elst: 'Als coach loop ik nu zo'n twintig jaar mee en ben ik zeer gespitst op verborgen agenda's: kloppen de doelen van de coachee met de agenda van de organisatie? Zijn deze te matchen? Als dit niet zo is, kan ik niet van start gaan. Dan is er een pas op de plaats nodig, waarin we bespreken wat er speelt en of een en ander met elkaar te rijmen valt. Soms lijkt er geen overeenkomst mogelijk en neem ik een andere positie in: die van mediator. Mijn achtergrond op dit gebied komt dan goed van pas. Bij Equens neemt de HRD-consultant overigens deze rol aan. We bespreken dan de belemmeringen en kijken samen of het mogelijk is om toch tot een overeenkomst te komen, die recht doet aan beide betrokkenen.

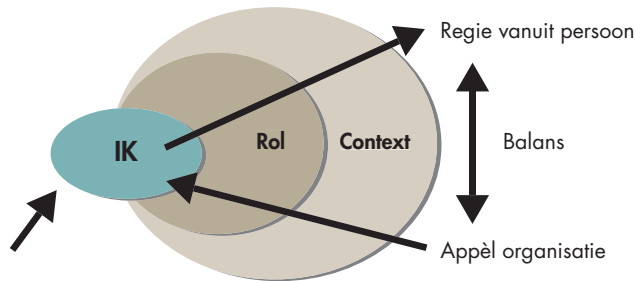
Als de kou uit de lucht is, kunnen we verder. Of niet; dat is ook een uitkomst. Dan is er iets anders aan de hand en is coaching geen optie. Een coach moet deze match kunnen en durven maken en zowel vanuit het perspectief van de organisatie als dat van de persoon kunnen kijken en dit durven benoemen. Als be-

geleidingskundige ben je dan "meerszijdig partijdig" en neem je een onafhankelijke positie in. Ook al word je ingehuurd en betaald door een opdrachtgever, het is van belang dat je als coach je onpartijdigheid benadrukt en beide perspectieven benoemt. Wordt dat niet geaccepteerd, dan kun je voor die organisatie niet werken.

Dat is dus iets anders dan de coachee verleiden om uit vrije wil te gaan doen wat de werkgever wil dat hij doet. Doe je dat wel als coach, dan heeft Kunneman wel degelijk een punt met zijn stelling. De organisatie heeft het volste recht om van medewerkers te vragen wat in het belang is van de organisatie. Dat lijkt me logisch, omdat ze daarvoor worden betaald. Anderzijds heeft de medewerker het recht om grenzen te stellen, het anders te doen of te ontwikkelen. Naar beide aspecten moet je als coach goed doorvragen.'

Van Elst gebruikt zijn eigen Regiemodel<sup>®</sup> (2003) om een en ander te verduidelijken (zie figuur 1). Dit model wordt tijdens de intake gebruikt om vanuit diverse perspectieven naar coachee en coachvraag te kijken.

## ONTMOETINGEN EN VERKENNINGEN



**Figuur 1.** Regiemodel<sup>®</sup> van Van Elst (2003).

### **PIJL VAN BUITEN NAAR BINNEN (FEITEN EN BELEVING): APPÈL.**

- *Context.* Wat speelt er? Wat komt er op je af vanuit de organisatie? (Bijvoorbeeld: bezuinigingen, ACE-traject, gewijzigde organisatiestructuur, concurrentiedruk.)
- *Rol.* Wat is je rol, taak of verantwoordelijkheid vanuit de organisatiecontext? Wat speelt er verder in mee in jouw functioneren? En wat wordt er van je verwacht in jouw rol? (Bijvoorbeeld: 'Ik ben net de nieuwe manager', 'Ik doe dit al jaren, ben niet meer gemotiveerd in wat ik doe', 'Ik zie enorm tegen ACE op.')
- *Ik.* Wie ben je? En welke patronen spelen of speelden zich af in je leven? (Bijvoorbeeld: normen en waarden, persoonlijkheid, gezin en familie, jeugd en opvoeding, omstandigheden, gezondheid, drivers en stoppers, slachtofferrol.)

### **PIJL VAN BINNEN NAAR BUITEN (WENSEN EN VERLANGENS): REGIE.**

- *Ik.* Wie ben je op dit moment in je leven? Wie wil je zijn of wat wil je veranderen vanuit jouw eigen perspectief? (Bijvoorbeeld: 'Ik ben uitgeblust en wil beter voor mijzelf zorgen', 'Ik wil het niet meer, ik wil wat anders', 'Ik heb een zingevingsvraag', 'Ik kan veel meer, beter of zelfbewuster', 'Ik heb grote moeite met aspecten van ACE.')
- *Rol.* Hoe zie je jouw rol nu, vanuit dit perspectief van de ik? Wat verandert er als je ernaar kijkt vanuit wie je nu bent en wie je wilt zijn? (Bijvoorbeeld: 'Ik kan dit wel of niet meer', 'Ik wil het anders doen, mijn arbeidsethos past niet meer', 'Ik wil leren het ACE-traject vorm te geven, maar wel vanuit mijn eigen waarden en ideeën.')
- *Context.* In hoeverre past de organisatiecontext bij jou, vanuit wie je bent of wilt zijn? (Bijvoorbeeld: 'Ik kan de organisatie niet veranderen, maar wel hoe ik ermee omga', 'Ik wil grenzen leren aangeven', 'Ik doe dit werk niet ten koste van alles.')

Van Elst: 'Het doel is dat de coachee zelfbewuster regie neemt of leert nemen vanuit het ik. De gekozen volgorde is dat men eerst van buiten naar binnen (verwachtingen) naar zichzelf en de huidige situatie kijkt. De coachee komt er vaak achter geneigd te zijn zich (te) automatisch aan te passen aan de gestelde (in- of expliciete) verwachtingen. Dit geeft vervolgens het inzicht dat de sleutel tot verandering of ontwikkeling vaak ligt bij het ik: hoe beleef ik mezelf, mijn rol en de organisatie? Hoe ga ik om met verwachtingen en wat is de prijs die ik betaal? Wat kan ik verbeteren of veranderen, zodat ik me meer senang voel en regie neem? Of kom ik erachter dat ik dat niet kan of wil?

Je zoekt naar de eigen vrije wil van de coachee. Op basis daarvan kan iemand regie nemen: wat wil en kan ik wel of niet ontwikkelen? En dat kan spanning geven met wat de organisatie wil dat de coachee doet. Dat moet dan weer openlijk worden besproken tussen opdrachtgever en coachee, waarbij de coach een onafhankelijke middenpositie inneemt: onpartijdig, helder benoemend wat er speelt en zoekend naar wilsovereenkomst. En soms wordt de agenda dan een loopbaanvraag, in plaats van een gevraagde ontwikkeling vanuit de organisatie. Vanuit het ik worden vervolgens vragen gesteld naar de meer wenselijke situatie.

In het model wordt benadrukt dat er een gezonde balans moet zijn tussen wat er van iemand wordt verwacht, versus wie iemand echt is dan wel wil zijn en kan doen. In situaties waarin sprake is van machtsongelijkheid (tussen werkgever en werknemer) is het de taak van de coach om te helpen zoeken naar een weloverwogen en gerechtvaardigde afstemming tussen wat de organisatie verwacht en wie de coachee is en wat deze (niet) wil of kan ontwikkelen. Dan neemt de coachee regie.'

**COACHEE** Jacky Gorlee: 'Ik heb mijn coachingstraject niet ervaren als iets dat ertoe leidt dat ik doe wat de werkgever wil. Coaching is in mijn ogen gericht op het hoe en niet het wat. Ik heb coaching niet nodig om mijn doelen te halen binnen de organisatie, maar om ervoor te zorgen dat ik dit met de juiste energie en op mijn manier doe, en werk en privé in balans blijven.

Door bepaalde stressvolle situaties en manier van werken binnen Equens wordt er een reactie getriggerd in mij. De coach heeft me doen inzien dat bepaalde reacties niet effectief zijn of mij veel energie kosten. Ik lijk mij dan te verzetten tegen de organisatie, maar vecht eigenlijk met mijn eigen patroon. Dat moet ik inzien en in mijn ogen is coaching daarop gericht. Want pas als je het zelf inziet, kun je je gedrag veranderen. Mijn patroon is ook niet gekoppeld aan

Equens, want bij een andere werkgever in dezelfde situatie zou ik op dezelfde manier reageren. Het is een persoonlijke traject.'

André van Elst (voormalig departmentmanager): 'Tijdens mijn loopbaangesprek met HRM en leidinggevende maakte ik kenbaar dat de balans tussen zakelijk en privé ongezonde vormen had aangenomen, de laatste maanden. Ik kreeg van mijn leidinggevende niet het gevoel hierin serieus genomen te worden. Het zal niet anders worden, was letterlijk het antwoord. Dit was niet het antwoord dat ik verwacht had. Gelukkig kreeg ik bij HRM wel gepaste steun. De door HRM aangereikte coach heeft mij inzicht verschaft in mijn gedragsdrijfveren en handvatten aangereikt voor het omgaan met stressvolle situaties. En verdraaid, het werkt! Ik heb gedurende het coachtraject het besluit genomen om Equens te verlaten en een bij mij passende werkomgeving te zoeken. Ik ben mede door feedback van mijn coach tot inzicht gekomen dat ik niet goed voor mezelf heb gezorgd. En dat wil ik de toekomst niet meer meemaken.'

**TOT BESLUIT** Bij coachtrajecten die worden geïnitieerd vanuit een organisatie die - om welke reden ook - onder druk staat, moet de coach onderdeel worden van het spanningsveld dat er mogelijk is tussen de coachwens van de opdrachtgever en de coachvraag van de coachee. Door te erkennen en benoemen wat er speelt vanuit beide perspectieven, en in cocreatie te komen tot een coachcontract dat door zowel de opdrachtgever als de coachee wordt geaccordeerd, kan de coach aan de slag. Te allen tijde moet worden voorkomen dat de coach door een organisatie wordt gebruikt om de coachee te manipuleren om datgene te gaan doen wat de organisatie wil, en 'lean' inderdaad 'mean' wordt.

