

Directeuren coachen in stiltegebied

In het Brabantse land kocht hij een vervallen boerderij met veel grond, heel veel grond. Hier wil Etienne Schoenmakers (1957) over enige tijd zijn organisatieadviespraktijk uitbreiden en specialiseren door zich eerst op de mens te richten en pas dan op de organisatie. En passant stelt hij morgen zijn nieuwe bezit open in het kader van de nationale monumentendagen.

HUIJBERGEN - Het vergt nog enige verbeeldingskracht, maar binnen een jaar of twee moeten hier managers en directeuren rondwandelen van wie de organisatie om doorlichting vraagt of die persoonlijk behoefte hebben om 'alles weer eens even op de rails te zetten'. Dat 'hier' is een terrein van zestien hectare in het uiterste zuidwesten van Noord-Brabant, tegen de Belgische grens aan. Een gebied van weilanden en boomgroepen rond een historische langgevelboerderij die ooit de centrale hoeve was van een nabijgelegen klooster, maar die nu in ernstig onderkomen staat verkeert. 'Een landhuis of een landgoed wilde ik kopen', zegt Etienne Schoenmakers. 'Het werd dít.'

Hij breidde deze zomer zijn organisatieadviespraktijk ESO uit met een vierde loot: ESO Conferenties & Coaching. Dat 'coaching' is heel persoonlijk gericht, waarmee Schoenmakers zegt bewust in te spelen op de groeiende vraag naar deze vorm van organisatieadvies. Hij ziet het organisatieadvieswezen ook in deze richting veranderen. 'Pas als je genoeg van de persoon van een directeur weet en als die eenmaal zelf echt onderkend heeft wat hij of zij wil, kun je pas verder met het doorlichten van de organisatie. De directeur is namelijk de handtekening van het bedrijf. Vroeger keek ik zelf ook altijd eerst naar de organisatie, nu juist eerst naar de directeur of het lid van de raad van bestuur. Voor die benadering heb ik deze buitenlocatie ook nodig.'

De ruimte en de omgeving schept de mogelijkheid om met betrokkenen intensief op te trekken of diegenen juist voor kortere of langere tijd aan zichzelf over te laten. Het enorme terrein wordt met hulp van deskundige instanties ingericht, waarna er gewandeld en van de natuur genoten kan worden. Een plek voor bezinning en reflectie derhalve.

Schoenmakers richtte ESO elf jaar geleden op als eenmanszaak; inmiddels goed voor negen vaste medewerkers. Hij zetelt ermee in zijn woonplaats Rotterdam, maar keert met de aankoop in Brabant straks ook privé terug naar de provincie waar hij geboren werd.

Schoenmakers heeft sociale academie (Eindhoven) en politicologie (Katholieke Universiteit Nijmegen) als achtergrond met specialisatie bestuurskunde. Zijn eerste werkkring werd in 1985 het toenmalige ministerie van CRM. 'Ik had als student in het welzijnsmaandblad een artikel gepubliceerd over de ontvlechting van welzijnskoepels en de rijksoverheid. Dat werd opgepikt door CRM, waar ik twee jaar heb gewerkt en van waaruit ik mijn afstudeerscriptie kon realiseren met een verdere verdieping van het onderwerp uit het bewuste artikel.'

Na CRM volgde Brainforce, onderdeel van Volmac, waar Schoenmakers organisatiedoorlichtingen deed. 'In 1987 werd me al een managementfunctie aangeboden bij Brainforce, maar daarvoor vond ik mezelf met 30 te jong, ook omdat je dan weggaat uit de eigenlijke inhoud van je vak.' Schoenmakers koos ervoor om naar Nolan, Norton & Co (NNC) te gaan, een bedrijf van twee Harvard-professoren, waar hij, met uitvalsbasis Utrecht, bedrijfsdoorlichtingen op ict-gebied verzorgde. 'Al na vrij korte tijd, in 1990, werd NNC echter overgenomen door KPMG, waarna voor mijn gevoel gaandeweg te veel het accent op accountancy kwam te liggen, terwijl mijn eigen ambitie juist ging in de richting van het helpen oplossen van problemen waar directeuren voor staan. Toen die grote organisatie mij te knellend werd, heb ik in 1992 ESO opgezet. Ik wilde weer toe naar een situatie waarin ik af te geven garanties zelf kon waarmaken. De naam ESO verwijst naar mijn eigen initialen en die van mijn vrouw Emmy van Overdijk.'

Schoenmakers vestigde zich met ESO op de zolder van zijn huis in Rotterdam, want de beslissing betekende wel een forse financiële aderlating en middelen voor een apart kantoor waren er toen nog niet. 'Amerikanen betalen je dikwijls net zoveel dat je niet gemakkelijk meer weg kunt', illustreert hij het dilemma waarvoor hij zich in 1992 zag gesteld. 'Ik heb het toch gedaan. Mijn vrouw was in die tijd de hoofdkostwinner; ze werkte in het Sophia Kinderziekenhuis.'

ESO kwam sneller op gang dan Schoenmakers had durven verwachten. Hij schrijft dat achteraf onder meer toe aan zijn regelmatige publicaties in vakliteratuur. 'Ik heb altijd minimaal twee artikelen per jaar afgescheiden. Van mijn mede-adviseurs bij ESO zou ik graag hetzelfde verlangen, maar dat heb ik toch maar op één per jaar gesteld.'

Drie jaar na de start nam Schoenmakers een eerste medewerker aan, parttime voor het secretariaat. 'Een heel moeilijke beslissing toen, want je krijgt er ineens een nieuwe verantwoordelijkheid bij en ik ben geen manager. Daarna heb ik er ieder jaar iemand bijgenomen. Nu zijn we met tien mensen, van wie acht professionele adviseurs.'

Via de eerste eigen uitbreiding in activiteiten, ESO Executives, worden bij opdrachtgevers regelmatig interim-managers gestationeerd, maar die huurt Schoenmakers in. 'Toch moet je ze wel aan je weten te binden, want ze zijn je ambassadeurs. Ik heb er nu 56 in ons bestand met wie ik probeer zoveel mogelijk zelf de contacten te onderhouden.'

Inmiddels bestaat ESO uit vier 'takken', waarvan het oorspronkelijke ESO Management Partners de grootste is (80% van de omzet) en ESO Executives goed is voor 15%. Nieuw sinds twee jaar is ESO Professional Services (ondersteuning aan eenmans organisatieadviesbureaus) en sinds juni 2003 ESO Conferenties & Coaching. Het is de combinatie van deze laatste activiteit en privé-omstandigheden waarom Schoenmakers met zijn gezin nu in Brabant neerstrijkt.

'Het werd me te onrustig met drie opgroeiende kinderen in Rotterdam. We zijn bewust gaan zoeken naar een ander huis buiten de randstad. We dachten eerst aan een landhuis en zijn daarmee drie jaar geleden al begonnen. Vorig jaar heb ik er een projectontwikkelaar bij gehaald, die ik een drieledige zoekopdracht gaf: een privé-woning met veel ruimte eromheen, de mogelijkheid er de coaching van directeuren onder te brengen plus een cursusruimte voor mijn vrouw (bloemsierkunst en schilderworkshops) en ten slotte: er moest een stukje idealisme bij komen, de wens om voor de lokale gemeenschap de omgeving aantrekkelijker te maken. We hebben heel veel projecten gezien; dit was daarvan de enige bouwval.'

Want dat haalt Schoenmakers nu wel over zich heen: een ingrijpende en langdurige restauratie en verbouwing. De boerderij, inmiddels De Vijverhoeve gedoopt (naar de doodlopende weg die erheen leidt), heeft het voordeel dat er zelden of nooit iets aan is verbouwd, waardoor hij authentiek bleef. Maar nu schreeuwt hij om renovatie.

'We zitten volop in het vergunningentraject', schetst Schoenmakers de huidige fase. 'In juni 2004 hopen we zelf in het dan verplaatste en herstelde bakhuis te wonen, van waaruit we de restauratie van het hoofdgebouw kunnen begeleiden; die moet eind 2004 zijn voltooid. Een deel van dat huis komt dan beschikbaar voor ESO, maar het belangrijkste voor het bedrijf wordt de grote schuur die we daarna aanpakken. Die is echt helemaal voor het bedrijf, terwijl, als we zelf eenmaal in de boerderij wonen, het bakhuis nog plaats biedt aan agrotourisme of overnachtingmogelijkheden voor mensen die hier worden gecoacht.' Schoenmakers heeft er inmiddels diverse instanties bij gehaald om het terrein in te richten. De bedoeling is dat het een verbinding tussen twee natuurgebieden mogelijk maakt.

Wat er na de aankoop op Schoenmakers afkwam, heeft hem in zekere zin verrast en vormt ook de aanleiding het verworvene morgen open te stellen voor het publiek. 'De gemeente Woensdrecht was dolblij dat ik met deze boerderij, hoe slecht ook van staat, wilde meedoen aan de open monumentendagen. Niemand anders in de gemeente wilde en deze hoeve is toch heel karakteristiek voor het gebied. Nu komen zich ook instanties presenteren die bij de renovatie en de landschappelijke indeling en bestemming zijn betrokken: Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, Het Brabants Landschap, Het Ondernemersgenootschap, Vogelbescherming Nederland, de Heemkundekring en de Boerderijstichting. Een wethouder geeft om 11.00 uur de aftrap.'

Schoenmakers is zich ervan bewust dat het feit dat hij een bedrijf achter zich heeft staan, dit project mogelijk maakt. 'Privé zou dit te veel zijn; je moet met zoveel instanties onderhandelen. Nu kan ik de knowhow van ons bureau bij allerlei aanvragen betrekken. Maar het project geeft wel enorm veel nieuwe energie en inspiratie. Die wil ik straks ook kunnen overdragen op mijn cliënten-opdrachtgevers.'

Matthijs Smits

Copyright (c) 2003 Het Financieele Dagblad