



**HET LAATSTE BOEK VAN
HILDE VERAART-MAAS**

De schaduwzijde van integraal management

Haar man gelooft er niets van, maar Hilde Veraart-Maas heeft aangekondigd dat haar nieuwe boek *Socratisch coachen voor leidinggevend en HRM* ook haar laatste is. Ze heeft het boek toegespitst op de context waarin managers en HR-managers werken en de spanningen waarmee zij te maken hebben. 'Je zou dit boek kunnen beschouwen als mijn nalatenschap aan managementland.'

TEKST HANS VAN DER KLIS // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

Hilde Veraart-Maas kan best begrijpen dat haar man niet gelooft dat dit haar laatste boek is. 'Hij zegt: jij kan het schrijven toch niet laten. Misschien heeft hij gelijk. Bijna constant op een andere planeet zitten is toch een aanslag op ons leven. Het is heel intensief, een boek schrijven. Misschien moet ik mij maar gaan richten op kortere stukken, columns of zo.' Toch heeft ze ingezet op een soort afscheid: *Socratisch coachen voor leidinggevend en HRM* is haar testament. Het boek is bedoeld als neerslag van de kennis en ervaring die zij gedurende haar 35-jarige carrière in de HRM heeft opgedaan. Het is een verdieping van het boek dat zij eerder schreef, *Socratisch coachen*. 'Mijn nieuwe boek is toegespitst op de context waarin managers en HR-managers werken en de spanningen waarmee zij te maken hebben',

‘De toegevoegde waarde van HRM ligt juist in het voorkomen van vermijdbaar verloop.’

legt Veraart-Maas uit. ‘Het eerste boek was gericht op het begeleiden van anderen, maar in de loop der jaren is mij duidelijk geworden dat veel mensen de methode ook voor zichzelf gebruiken. Dat geldt ook voor mijzelf, hoor. Gewoon, door mijzelf af te vragen: wat is nu een slimme aanpak voor deze persoon? Hoe kan ik het anders aanpakken? Door diezelfde vragen aan jezelf te stellen kun je binnen een half uur een totaal andere kijk ontwikkelen op je eigen rol en op de mogelijkheden die je hebt.’

Die andere kijk is van wezenlijk belang voor het socratisch coachen, getuige het aan Loesje ontleende motto: ‘Een wijde blik verruimt het denken’. ‘Het gaat om het leren zien van nieuwe perspectieven’, zegt Veraart-Maas. ‘Het boek is erop gericht jou zelf nieuwe opties te laten ontdekken. Managers zitten vaak in een situatie waarin zij talloze ballen tegelijk in de lucht moeten houden. Ze willen resultaat boeken, maar ze zijn vaak niets anders aan het doen dan andere managementtaken, zoveel mogelijk mensen tevreden houden, vergaderen, onderhandelen, politieke spelletjes meespelen. Vaak ontstaan er loyaliteitsconflicten. Maar wiens probleem is dat? In negen van de tien gevallen is dat het probleem van de manager, niet van de baas. En als de baas er geen probleem mee heeft, is de kans dat de opdracht verandert niet groot. De manager moet het dus bij zichzelf zoeken. Je kunt alleen beïnvloeden hoe je er zelf mee omgaat.’

QUICK & DIRTY

De problemen zijn begonnen met de opkomst van het integraal management, is de overtuiging van Veraart-Maas. ‘Niet eens zozeer het principe van integraal management, maar de uitvoering ervan’, zegt ze. ‘Wat gebeurt er? Je hebt gekozen voor een bepaald vak, je gaat op zeker moment managen en je bent ineens verantwoordelijk voor resultaat, middelen, budgetten en personeel. Je wordt geacht alle personele problemen ook aan te kunnen. Misschien ligt je affiniteit daar helemaal niet. Complexe situaties vereisen goed samenspel met de HR-afdeling: zij hebben ervoor doorgeleerd. Het probleem is echter dat zij alleen maar adviseren en begeleiden, maar dat lang niet altijd doen op een manier die aansluit op wat de manager nodig heeft.’

Niet alleen integraal management maar elk organisatie-model of -ontwerp valt of staat bij zorgvuldige implementatie, zegt Veraart-Maas. ‘Als de invoering *quick & dirty* gaat, staat de deur al open voor contra-productieve processen. Dat begint met beoordeling op eenvoudig kwantitatief te meten resultaten. Daarmee wordt kwalitatieve output buiten beschouwing gelaten, ook al is die net zo goed meetbaar te maken. Dat vraagt alleen meer tijd, aandacht en inzet. Maar het voorkomt wel dat mensen dingen gaan doen waar ze zichtbaar op kunnen scoren. Zo wordt HRM nu vaak gewaardeerd om haar vacaturevervulling. Maar de toegevoegde waarde van HRM ligt juist in het voorkomen van vermijdbaar verloop of ziekteverzuim. Alleen: de begeleiding van leidinggevenden of medewerkers die daarvoor nodig is, wordt niet of nauwelijks gemeten. Wat levert het je dan op om je daarvoor in te zetten? En daar zit ook precies de kern: als zichtbaar scoren wel wordt beloofd gaan afdelingen hun eigen belangen en doelstellingen nastreven. Menselijk, toch?’

Natuurlijk heeft Veraart-Maas ook veel goede managers meegemaakt. ‘Maar te vaak heb ik de andere kant

gezien: de bedrijfseconomische en morele schade die de stampvoeters, de egotrippers, de uitgesproken narcisten aanrichten. Die vroegen erom gemanipuleerd te worden. Zelf heb ik daar nooit een probleem mee gehad, ik heb het geluk gehad dat ik nooit helemaal economisch afhankelijk was van mijn werk. Maar als jij een hypotheek hebt en je kindertjes naar dansles wilt sturen, dan moet je scoren.’

DAT KAN BETER

De manier waarop Veraart-Maas mensen bij dit soort problemen helpt, heeft zij socratisch coachen gedoopt. Deze methode hanteert zij sinds zij in 1999 voor zichzelf begon. ‘Ik kan het niet opeisen, Bert van Dijk en Roderik Bender waren in diezelfde tijd ook bezig de RET uit de therapeutische sfeer te halen en als coachingsmethode in te zetten. Ik heb wel de term gemunt. Bij mij kwam het voort uit mijn interesse in RET, rationeel emotieve training. Ik wist meteen: dit past bij mij. Ik had les van psychologen met casuïstiek over persoonlijkheidsstoornissen. Ik hield mij bezig met conflicten op het werk, met mensen met een gebrek of overmaat aan zelfvertrouwen. Ik merkte dat ik die slag heel goed kon maken. De RET >>

‘Ik daag mensen uit om te leren omgaan met nieuwe situaties.’

DE 10 FASEN VAN SOCRATISCH COACHEN

1. Beeldvorming: probleemschets
2. Beeldvorming: probleemverheldering
3. Reflectie coach
4. Hulpvraag
5. Klopt het? Helpt het?
6. Vragen naar oplossingen
7. Verankeren gedrag en/of
8. Verankeren plan van aanpak
9. Meten
10. Toetsen



HILDE VERAART-MAAS

Drs. **Hilde Veraart-Maas**, organisatiesocioloog, is zelfstandig HRM-adviseur, trainer en (team) coach. Zij is Master Practitioner EMCC NOBCO. In 2001 verscheen haar eerste boek *Werken aan Deeltijd*, dat nog altijd als een standaardwerk op het gebied van deeltijdwerk en bedrijfscultuur wordt beschouwd. In 2006 verscheen *Socratisch Coachen* dat in 2007 genomineerd werd voor de GIDS-prijs voor het beste HR-boek. In 2009 werd, op veler verzoek, de *Waaier Socratisch Coachen* uitgebracht. Vanuit de overtuiging dat je zelf je beste coach bent volgde in 2010 *Jezelf Socratisch Coachen*. Tevens heeft zij meegewerkt aan het *Het Coachingsmethoden Boek* (2011).

werkt veel met socratische vragen, maar wat nu een goede socratische vraag was, was voor mij niet duidelijk. Ik vond dat dat beter kon. Toen ben ik Socrates weer gaan lezen en heb ik elementen uit zijn techniek gebruikt als startdefinitie. Met die manier van onderwerpen daag ik mensen uit om te leren omgaan met nieuwe situaties, met het irrationele denken of voelen dat daarbij komt kijken. Met de technieken van RET kun je mensen helpen over hun angsten heen te komen. Ik heb mensen meegemaakt die vreselijk goed in hun werk waren, maar bij vergaderingen hun mond niet openden: die leden aan ongelooflijke minderwaardigheidscomplexen. Zulke mensen kun je heel goed aan nieuwe invalshoeken helpen.'

BESLISTAFEL

Veraart-Maas huldigt een brede taakopvatting. 'Ik bloei bij de afwisseling', zegt ze. 'Dat is de aard van het beestje. Als ik mij alleen met HRM zou mogen bemoeien, zou ik knetter worden. Als ik alleen zou trainen of coachen, idem dito. Geef mij een opdracht waarin mensen of groepen in beweging gebracht worden, een verandertraject moet worden opgezet, inclusief het beleid en de invulling daarvan, en ik ben in mijn element. Ik ben geen specialist. Eigenlijk heeft alles wat ik doe te maken met cultuur en verandering. Ik denk dat daar de rode draad zit, met name in de irrationele processen die daarbij spelen. Daar ben ik altijd heel sterk mee bezig geweest.' Die brede taakopvatting betekent niet dat zij zoals veel anderen tegenwoordig vindt dat HR-managers nu al aan de beslistafel zouden moeten zitten. 'Een hype', noemt ze dat streven. 'Ik zou zeggen: begin eerst eens met je werk goed te doen. Luister naar de vraag van het management in plaats van te vertellen hoe het volgens het beleid allemaal moet. HR voelt zich de vertegenwoordiger van de menselijke factor binnen de organisatie, maar ik vind dat ze pas aan de beslistafel kunnen plaatsnemen als ze ook over de grenzen van hun eigen vakgebied heen kijken en inderdaad gaan nadenken over de oplossing voor problemen. Te vaak zie je bij reorganisaties dat ze alleen met procedures komen, met verhalen over outplacement en assessments, in plaats mee te denken met leidinggevend en medewerkers hoe je de verandering vorm geeft. Ze moeten geen plek opeisen, maar laten zien wat ze waard zijn.'

VRIJE RADICAAL

Welbeschouwd is de frictie tussen model en invulling ook de reden geweest dat Veraart-Maas in 1999 voor zichzelf begon. 'Ik had een wereldjob, ik had comfor-

'Te vaak zie je bij reorganisaties dat ze alleen met procedures komen.'

tabel mijn pensioen kunnen halen. Niet lang nadat ik was opgestapt bleek het bedrijf er een stuk slechter voor te staan. Als ik de reorganisatie die daarop volgde had meegemaakt, had ik er op mijn 58ste riant uit gekund. Dan had ik op rozen gezeten. Maar zo denken ligt niet in mijn aard. Toen ik 45 was, besloot ik eens een blik op mijn urenregistratie te werpen. Tachtig procent van de tijd was ik bezig met brandjes blussen als gevolg van kortetermijndenken. Ik was aan het majoreren met opleidingsbudgetten waarvan ik tevoren bijna wist dat ik ze niet zou krijgen, maar ook wetend dat er geen enkele controle op was. Dat is het halfslachtige dat ik zo vaak zie. Toen besloot ik te kiezen voor de inhoud van mijn vak. Eén op de acht mensen kiest tegenwoordig voor een bestaan als zzp'er. Dat is niet voor niets, dat men kiest voor een bestaan als vrije radicaal, zoals Ben Kuiken (auteur van *Fuck de regels!*) dat noemt. Een mooie term, vind ik: het mag benoemd worden. Er is een hoop mis in organisaties, met al die draaiers en narcisten.' Veraart-Maas heeft nooit spijt van haar keuze gehad. 'Ik heb in twaalfenhalf jaar heel wat boeiende opdrachten gehad. Het inhoudelijke werk vind ik het mooiste. Ik kan echt supertrots zijn als ik iemand in een paar gesprekken weet los te maken. En dat verandert niet. Laatst was ik op een familiefeestje. Twee neefjes vroegen mij hoe lang ik nog moest werken. Toen schoot ik echt in de lach. Zolang ik wil, zei ik. Met het vorderen van de jaren word je wel kritischer in de opdrachten die je aanneemt, maar ik doe dit werk nog veel te graag om ermee te stoppen.' ■

SOCRATISCH COACHEN VOOR LEIDINGGEVENDEN EN HRM
Hilde Veraart-Maas
 Ingenaaid, 215 blz.,
 1e druk, 2012,
 Uitgeverij Boom/Nelissen,
 9789024401444
€ 24,90