

DE BOEKENKAST //



Hilde Veraart-Maas, socratisch coach en nuchter pragmaticus

Ze houdt niet van slachtoffergedrag en maak haar niet kwaad met onrechtvaardig gedrag. Dan is ze als een leeuwin. Van coachen en goede vragen stellen weet ze alles. Socrates is haar grote voorbeeld. Ze is analytisch, onderzoekend én praktisch. Zelfs bij grote tegenslag geeft ze zichzelf maar één avond om zielig te doen. Daarna moet er weer pragmatisch gehandeld worden. Want het leven is te kort om te simmen. Dit keer bij de boekenkast de nuchtere managementauteur Hilde Veraart-Maas.

DOOR JOEP SCHRIJVERS // FOTOGRAFIE DIEDERIK DE KLERK

Als ik haar vraag hoeveel boeken ze heeft, wijst ze naar de boekenplanken aan de muur. Het zijn er niet zoveel. 'Ik heb laatst veel boeken geruimd en weggegooid. Bij elk boek heb ik mezelf afgevraagd of ik het ooit nog zal gebruiken. Vooral flinterdunne boeken over leidinggeven heb ik weggedaan. Die zijn vaak zo oppervlakkig. Vier A4-tjes zouden volstaan voor de inhoud. Ik vind het vervelend om dat te zeggen omdat ik als schrijver weet hoeveel tijd en moeite het kost om een boek te schrijven. En toch, heel veel boeken blijken flinterdun en populistisch te zijn. Ik denk wel eens: als een manager het daar van moet hebben, hoort-ie op die stoel niet thuis. Het zijn ook vaak PR-boeken. Je wordt lekker gemaakt, maar echte oplossingen staan er niet, wél steeds de impliciete boodschap: huur me in, haal ons binnen. Wat ik bijvoorbeeld wel heel goed vind, zijn de boeken over trainen van Frank Oomkes. Alles staat erin. Dat zijn goede boeken. Of de boeken van Mauk Mulder of Cor Lammers over macht. Ook zij zijn geweldige auteurs. Van hen leer je wat.'

HAAR MOEDERS DOCHTER

Ik hoor het getik van de tientallen klokken in huis. Veraarts man restaureert oude elektrische klokken. 'Wat ik een prachtboek vind, is *Haar moeders dochter* van Marilyn French. Dat gaat over enkele generaties moeders die hun dochters meer kansen wilden geven dan zij zelf hadden gehad. En dan zie je dat de volgende generatie toch weer in het oude patroon van hun moeders vervalt, hoe moeders en dochters van elkaar vervreemden en hoe dochters hun moeders verwijten dat ze zich teveel hebben gesloofd of de feministische barricades onnodig op zijn gegaan.'

'De docent moest zijn onschuld bewijzen, de aanklagers hadden geen bewijslast!'

Ik wil direct weten waarom ze juist dit boek noemt. Veraart-Maas: 'Ik herken dat ook bij mijn eigen ouders. Ik heb zelf geen kinderen, maar herken dat wel. Mijn

ouders zeiden tegen me: "Kind, je hebt hersenen, dus gebruik ze, zorg dat je altijd je eigen broek kunt ophouden." Dat was in de jaren zestig. Mijn moeder was al heel revolutionair, ook zij wilde dat ik het verder zou schoppen dan zij.'

OMGEKEERDE BEWIJSLAST

Veraart-Maas vertelt dat ze in haar loopbaan betrekkelijk weinig problemen heeft gehad als vrouw. 'Ik werkte als 23-jarige als enige vrouw op een afdeling personeelszaken. Soms had je wel eens opmerkingen zoals of ik al aan de kindervragen dacht. Daar heb ik me nooit iets van aangetrokken. Ik deed het met een grapje af. Soms waren de mannen te 'uitnodigend' maar echt lastig, nee. En wat je dan nu hoort over die dingen, het is meteen seksuele intimidatie en de vermeende dader heeft het direct gedaan. Dat is onrechtvaardig.'

Dat laatste mag Veraart-Maas me eens uitleggen. 'Ik zal je een voorbeeld geven. Een tijd terug werd ik door een leraar benaderd die beschuldigd werd van ongewenste intimiteiten. Hij zei: "Ik heb niks >>



gedaan, helemaal niks. Kun jij eens naar het onderzoeksrapport over mij kijken of je daar gaten in kunt slaan.” Ik zei toen dat ik dat heel *tricky* vond en niet kon bepalen of hij schuldig of onschuldig was, maar dat ik wel kon wel kijken of het onderzoek deugdelijk was uitgevoerd of niet. Niet dus. Het hele onderzoeksrapport deugde voor geen meter: suggestief en vooringenomen. Wat bleek achteraf? Een leerling had een onvoldoende gekregen en daar de pest over in gekregen. Met wat vriendinnen liet zij een ‘balletje rollen’ dat weer door docentes werd opgepakt. En let op: die man moest zijn onschuld bewijzen, de aanklagers hadden geen bewijslast! Deze zaak werd uiteindelijk teruggetrokken vanwege het slechte rapport. De man werd gerehabiliteerd maar verkoos wel om op te stappen, zij het met een flinke gouden handdruk.’ En wat is nu de essentie van dit verhaal? ‘Dat als iets je niet bevalt, je de ander aanklaagt en de bewijslast voor onschuld bij de aangeklaagde legt. Dat is de wereld op

zijn kop. Je bent dan bij voorbaat schuldig tot je bewezen hebt onschuldig te zijn. Zullen we even naar de serre gaan en vind je het erg als ik een peukje opsteek?’ Dat vind ik niet erg.

EEN INCIDENT

In de serre met uitzicht op de groene tuin met hoge hagen en hortensia’s vertelt Veraart-Maas over haar Haagse jeugd, hoe ze door de naoorlogse woningnood bij haar grootmoeder inwoonden, dat haar middelbare schooltijd niet leuk was en dat haar studie pedagogie een negatieve keuze was en ze hier al snel mee stopte. ‘Dat ging het niet worden. Mijn vader was inmiddels overleden en het was hard sappen met geld. Mijn moeder was hele dagen gaan werken om mijn studie te betalen. Dat kon ook niet eindeloos doorgaan. Dus ik besloot Schoevers te doen.’ ‘Dus in het patroon vervallen van secretaresse worden, bijbaantje, moeder worden en stoppen met werken’, suggereer ik enigszins

vilein. Veraart-Maas reageert heel beslist: ‘Nee, ik dacht dat studeren komt nog wel. Ik wilde mijn eigen broek ophouden en had iets meer opleiding nodig. Toen kwam ik terecht bij een advocatenkantoor. Dat was leuk juridisch werk. Ik had er affiniteit mee. Al snel schreef ik zelfstandig dagvaardingen en verzoekschriften. Ik heb er maar elf maanden gewerkt want toen kwam het incident...’ Ze neemt een trek van haar sigaret.

‘Ik had hard gewerkt en het was vrijdagmiddag, rond vijven. Met de collega’s maakten we dan plezier en babbelden wat. En het werk was af, he! Kennelijk irriteer-

‘Niemand heeft het recht mij zo te benaderen en te behandelen. Dat accepteer ik niet.’

de dat mijn baas. Ze riep me bij zich en begon me opgewonden uit te foeteren: “Hoe kun je dat doen, dat gekwebbel, er is nog zoveel werk en dit moet ook nog af.” Ze liet me een dictafoon met opnames zien. Het was ondertussen kwart over vijf geworden, ze was nog steeds opgewonden. Ik keek op mijn horloge en zei ijzig: “Als u nu klaar bent, kan ik aan de slag. Ik moet om zes uur weg.” Toen in het weekend broeide het in me: niemand heeft het recht mij zo te behandelen. Dat accepteer ik niet. Die maandagochtend ben ik naar de personeelsfunctionaris gegaan en heb ik mijn ontslag ingediend. Die chef begon toen nog met dat ze het zo niet bedoeld had. Ik zei toen dat ze dat eerder had moeten bedenken. Ik heb een aangeboren gevoel voor rechtvaardigheid en fatsoen voor mezelf en mijn naasten. Dat zit in mijn karakter. Ik ben heel beschouwend en heel relativerend. Ik kan ook goed bemiddelen. Maar wanneer mijn rechtvaardigheidsgevoel wordt aangetast, dan ben ik een leeuwin. Dat heb ik van mijn moeder.’

COGNITIEVE PSYCHOLOGIE

Na dertien jaar bij de AMRO-bank in personeelszaken stapte Veraart-Maas over naar een adviesbureau en ging ze weer studeren. ‘Sociologie in Rotterdam. Maar

‘Je bent aan jezelf verplicht om je leven goed te gebruiken en er iets goeds van te maken.’

na driekwart jaar werd mijn moeder ernstig ziek. Ik ben toen opnieuw met mijn studie gekapt. Dat was teveel: fulltime werken, daarnaast een studie doen en mijn zieke moeder verzorgen. Studeren kon later nog wel eens. In 1987 overleed mijn moeder en het jaar daarop heb ik de draad van de sociologie in Utrecht opgepakt. Ik vloog er doorheen. Ik had inmiddels ook zoveel gezien.’

Nagenoeg alle boeken van Veraart-Maas gaan over socratisch coachen, een benadering geïnspireerd door de cognitieve psychologie. ‘Dertien jaar geleden ging het kriebelen. Ik had een goede baan, maar ik zag dat ik vooral brandjes aan het blussen was door kortetermijndenken van anderen. De vraag was: ga ik hiermee door tot mijn pensioen of ga ik terug naar mijn HRM-vak? Toen ben ik voor mezelf begonnen als coach en adviseur. Ik wilde wel mijn *toolbox* uitbreiden. Ik rook aan NLP, maar alleen bepaalde onderdelen pasten bij me. Ik kwam toen wel bij de rationeel-emotieve therapie van Albert Ellis uit. En daar dacht ik, dit is het, dit klopt, dit past bij mij!’ Ze juicht, maar mij is niet duidelijk waar die match tussen de cognitieve psychologie en haar nu precies zit.

Ik leg het haar voor. Veraart-Maas: ‘Je kunt vaak de oorzaak van problemen van mensen niet wegnemen maar er wel voor zorgen dat ze er anders mee omgaan, zichzelf niet meer blokkeren. Je hoeft echt niet met iemand de hele kindertijd uit te spitten. Ik zou dat ook niet kunnen. Ik ben geen psycholoog, ik denk ook niet in diagnosevakjes. Met een paar bijeenkomsten breng je mensen in beweging. Dat *pragmatisme* van de cognitieve benadering is wat bij mij past: anders naar problemen kijken, vastgeroeste beelden afpellen, andere gedragingen helpen vinden waar de ander mee uit de voeten kan.’

PRAGMATISCHE OPLOSSINGEN

Ik zeg dat ik die pragmatische benadering nogal aanpassend vindt. Zo kom je nooit tot fundamentele veranderingen in organisaties. Waar blijft de rebellie? Veraart-Maas: ‘Ik heb juist dát voor mijn boek over deeltijdwerk uitgezocht. Mijn conclusie was dat mensen hun krachten nauwelijks bundelen. Ze wegen kosten en baten af en kiezen vooral voor zichzelf. Wanneer ze iets niet bevalt, solliciteren ze en gaan ze weg. Ze laten de organisatie voor wat het is. Mensen gaan de barricaden niet

op. Ze zijn bang hun loopbaanmogelijkheden te verspelen. Waarom zouden ze ook voor Don Quichot spelen? Ze hebben een gezin, hypotheek en willen overleven. Wanneer ze vastlopen, zoeken ze pragmatische, maar wel blijvende oplossingen. Daar help ik ze bij. Als ik met mijn boeken tenminste één iemand hiermee heb kunnen helpen, is het niet voor niets geweest.’

We zijn op stoom. Ik: ‘Is dit niet een ongelooflijk cynische kijk op het leven?’ Ze schatert. ‘Nee, ik wil juist voorkomen dat mensen zich slachtoffer voelen. Ik wil juist dat ze dóór hebben dat ze wel degelijk invloed op hun leven, op hun baan en hun omgeving kunnen uitoefenen. Dat is precies het tegendeel van het cynisme waar jij het over hebt. Daarover gaat mijn laatste boek *Socratisch coachen voor leidinggevend en HRM*. Er zijn mensen die zich wentelen in hun slachtoffergevoel en daar word je beslist niet gelukkiger van.’

Ik houd me niet meer in en ga helemaal los: ‘De tragedie van het leven. Je boek over zelfcoaching heeft een hoera-ton die je van iemand in de dertig verwacht en niet van iemand die de zestig nadert. Hoe ga jij met de onvermijdelijke tragedie van het bestaan om?’ Veraart-Maas weer: ‘Ik ben altijd een vechter geweest. Ik heb pijn en teleurstelling in mijn leven gekend en dat heeft me zeker geholpen bij het ontwikkelen van empathie en inleven. Maar ik ben en blijf pragmatisch. Ook bij tegenslagen gaat het erom: hoe rapen we de brokstukken weer bij elkaar en maken we daar weer iets nieuws van? Ik mag één avond van mezelf zielig zijn, maar dan moet het over zijn. Je bent aan jezelf verplicht om je leven goed te gebruiken en er iets goeds van te maken. Als je zielig doet, verspeel je veel teveel tijd van je kostbare leven. Mijn ouders zijn jong overleden, toen ik 15 en 33 was. Hoe oud word ik? Er is een mooie uitspraak van indianen die mijn levensvisie goed samenvat: Vandaag is een mooie dag om te sterven. Dat betekent dat je leven altijd klaar moet zijn.’ En opeens hoor ik opnieuw diep in het huis de klokken tikken. ¶

Joep Schrijvers is adviseur, manager en wetenschapper. www.joepschrijvers.nl

9x Hilde Veraart-Maas

Socratisch coachen voor leidinggevend en HRM (Boom/Nelissen, 2012)

Het Coachingstechnieken Boek (coauteur, Boom/Nelissen, 2012)

Het Coachingsmethoden Boek (coauteur, Boom/Nelissen, 2011)

Jezelf socratisch coachen in werksituaties (Boom/Nelissen, 2010)

Socratisch coachen - De waaier (Boom/Nelissen, 2010)

Socratisch coachen (Boom/Nelissen, 3de druk 2009)

Werken aan deeltijd (Scriptum, 2001)

BOEKEN

350 management- en spirituele boeken, 80 kunstboeken, in woonkamer 200 boeken assorti

METERS BOEKENKAST

12 meter, witte melamine boekenplanken met Gamma-haken aan de muur

PERCENTAGE GELEZEN

95%

TYPE LEZER

Onderliggende processen en verborgen regels analyseren

TYPE SCHRIJVER

Gedegen en gefundeerd: elk woord willen verantwoord

BESTE BOEKEN

Leiderschap ontraadseld (Manfred Kets de Vries)

Understanding Organizations (Charles Handy)

Organiseren van bovenaf en van onderop (Cor Lammers)

De gevestigden en de buitenstaanders (Norbert Elias)

Omgaan met macht en De machteloze werknemer (Mauk Mulder)

LEZEN IS VOOR MIJ...

goed als één uur lezen meer oplevert dan een hele cursusdag.

SCHRIJVEN IS VOOR MIJ...

alles geven