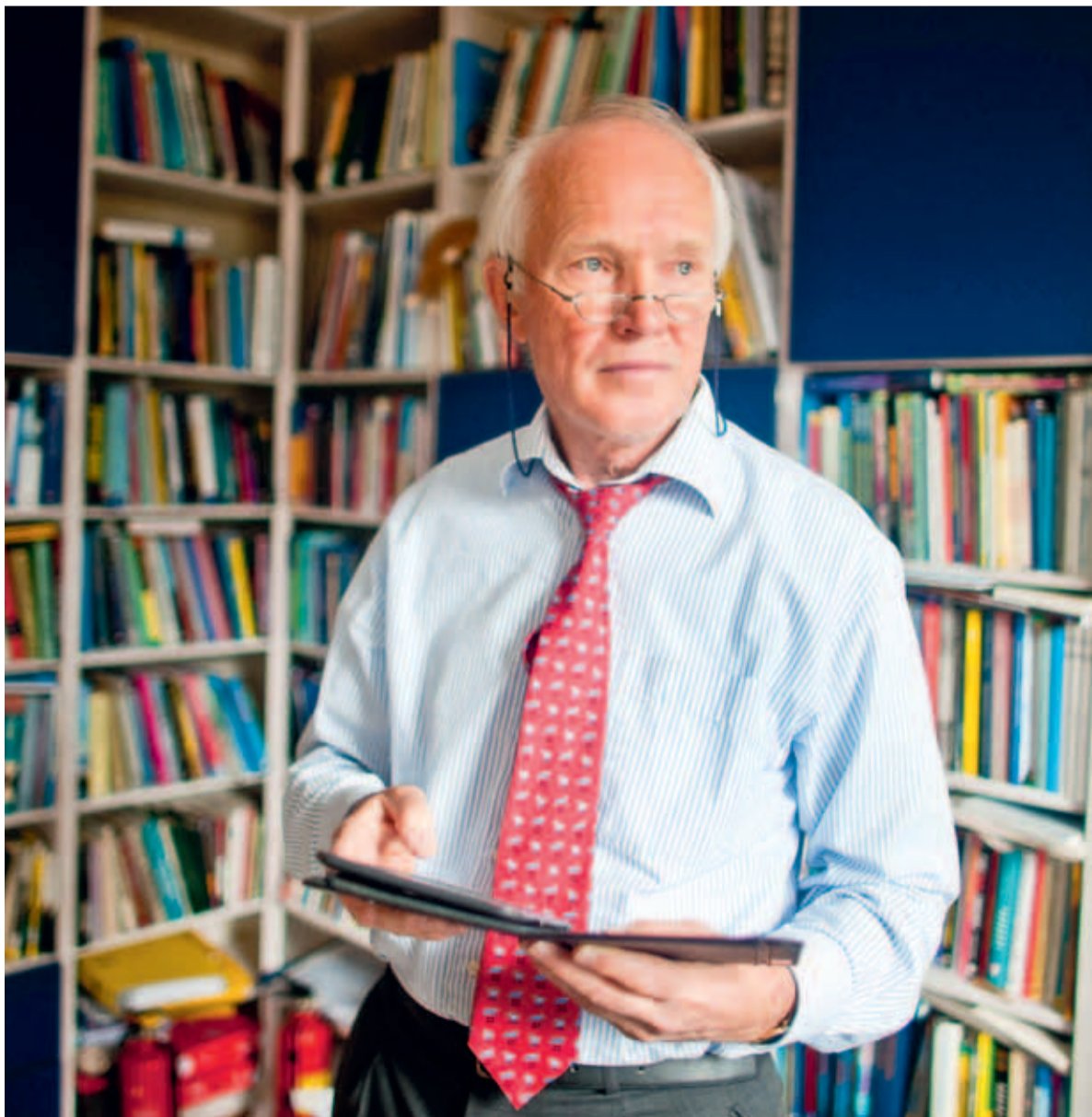


De boekenkast van Willem Vrakking, ochtendschrijver

Hij is de nestor van de veranderkunde. Adviseren, doceren en schrijven zijn z'n lust en z'n leven. Hij kent de wereld van organisatieverandering als geen ander. Zowel in de profit- als in de non-profitsector. Hij schreef erover maar vooral: hij deed het ook. *Practice what you preach*. Dit keer bij de boekenkast: professor Willem Vrakking.

Tekst Joep Schrijvers

Fotografie Diederik de Klerk



De straat aan het bosachtige plantsoen ligt er winters bij, als ik het appartement van Willem Vrakking zoek. Hij heeft vele boeken over veranderkunde op zijn naam, die hij samen met zijn coauteur Anton Cozijnsen heeft geschreven. Als iemand de Nederlandse bedrijven en overheden heeft geadviseerd, dan is hij het wel. Alle ontwikkelingen in organisaties van de afgelopen veertig jaar heeft hij meegemaakt.

Vrakking is een Delftenaar maar lang zou hij dat niet blijven. 'Na mijn studie in Delft ben ik bij Shell gaan werken. Dat was een geweldige *company* en is het nog steeds. Ik werkte er als ingenieur en hielp mee met fabrieken ontwerpen. Het bedrijf was heel logisch georganiseerd. Ik werkte met mijn baas en een junioringenieur in een ontwerpteam. Ik had functie CMF4138. Onder die functie-aanduiding telexte ik oplossingen *all over the world*. Mensen stuurden mij berichten terug aan datzelfde codenummer geadresseerd. Je communiceerde niet met mensen van vlees en bloed maar met functies. Wanneer je wegging kreeg je opvolger... hetzelfde nummer. In zo'n internationale organisatie was dit de vorm van kennismangement. Heb je enig idee wat de code van mijn baas was?' Vrakking kijkt me met pretoogjes aan. Ik aarzel wat omdat ik bij deze slimme Delftenaar wat op mijn hoede ben voor een strikvrage. Ik fluister: 'CMF413'. Het is gelukkig het goede antwoord. 'Na een half jaar wist ik hoe de organisatie werkte. Mijn baas deed aan 1-op-1 management. Dan nam hij me mee naar zijn kamer voor overleg. Tijdens de lunchpauze zat ik met collega's en je raadt wel waar de gesprekken over gingen: over loonschalen en hoe lang nog te gaan tot je pensioen. Die tijd was mijn initiatie in de bureaucratie. Ik was er snel op uitgekeken. Ik had nog wel drie fabrieken kunnen ontwerpen maar er moest meer dynamiek komen!' Tijdens mijn Marine- en Shell-tijd studeerde ik bedrijfseconomie, de basis voor mijn nieuwe koers. ik wilde op het snijvlak van technologie en economie aan de gang.'

Bakkenist

Het is begin jaren zeventig en de tijd van de klassieke organisatieadviesbureaus Berenschot, Bakkenist en Bosboom & Hegener. Bij die laatste vragen ze Vrakking erbij te komen. Hij doet het. 'Zo kwam ik in hun klasje om organisatieadviseur te worden. Met acht mensen. Het was een fantastische tijd. Ik leerde er de kneepjes van het vak van een zeer ervaren oude rot. Ik was opeens Willem Vrakking. Ik moest mijn plaatsje veroveren en heel veel leren over sociale processen. De vier jaren dat ik bij Bosboom & Hegener zat, waren mijn praktijkuniversiteit. Ik heb er nooit spijt van gehad dat ik die kant ben opgegaan.' Na deze tijd ging Vrakking voor zichzelf werken en deeltijds doceren aan de Universiteit van Amsterdam. Hij overwoog nog om met een aantal collega's in een nieuw adviesbureau op te gaan, maar toen deze naar de geest van die tijd een totaal democratisch zelfbestuur wilden, zag hij er vanaf. 'Dat was iets waar ik niet in geloofde dus ik ging voor mezelf. Ik deed met een universitair medewerker bijvoorbeeld toen een project bij de NOS en daar kon ik mijn verandervaringen verder ontwikkelen. Ik ontmoette nieuwe mensen en uiteindelijk hebben we in 1980 een eigen bureau opgericht: Holland Consulting Group.' Vrakking loopt naar achteren om een nieuw kopje koffie voor me te halen. Ik vind carrièreverhalen altijd wel iets hebben. Ze illustreren dat je niet alles kunt plannen, maar ook dat je geen speelbal van een grillig noodlot bent. Het verhaal van Vrakking is er geen uitzondering op. Als hij terug komt, vraagt hij bezorgd of de koffie niet te bitter is geworden. Ha, denk ik, dit keer geen computergestuurde espressomachine, maar ouderwets gezette koffie. Ik nip voorzichtig. Hij is bitter. 'Prima', hoor ik mezelf zeggen.

Er zijn maar weinig mensen die zo lang in de veranderkunde werken en er systematisch over nadenken

en schrijven als Vrakking. Het is de unieke kans om eens te vragen of de verandervraagstukken in de loop van de tijd zijn veranderd. 'Kijk, het vak zal ooit wel weer een andere naam krijgen. We gebruiken nu ook andere termen dan toen ik begon. Het gaat nu bij mij vooral om strategie, wat doe je in welke context en hoe vindt daar beïnvloeding plaats. Maar de basisvragen zijn niet veranderd, zoals: welke kant ga je op als organisatie, hoe geef je goed leiding en hoe laat je mensen tot hun recht komen?' Het antwoord bevredigt me niet helemaal. De vraagstukken kunnen dan wel niet zijn veranderd, dan toch wel de antwoorden. Ik blijf beet te hebben! 'De veranderprocessen van nu en toen verschillen dag en nacht. Toen ik bij Bosboom & Hegener begon, was adviseren volledig gebaseerd op de expertbenadering. Vaak leverde die weerstand op. Als jonge adviseur dacht ik toen wel eens: we hebben het onderzocht, dit is echt het beste wat ze kunnen doen. Hoe kunnen ze er nu tegen zijn! Heel naïef gedacht natuurlijk.' In 1975 heeft hij de draai gemaakt. Vrakking verliet het kantoor Bosboom & Hegener stapte daarmee af van het expertmodel en ging voortaan processen begeleiden. 'Ik werd facilitator van complexe besluitvorming over organisatievraagstukken. Mensen helpen om zelf na te denken over hun eigen veranderingen. Ik keek vanaf die tijd wel uit om met mijn oplossingen te komen in de zin van: dit moet u doen. Ik vroeg alleen nog maar door: past dit wat je bedenkt bij dat? Wat gebeurt als je dit doet? Wat als je het nalaat? Zou dit nog een idee zijn?'

Ik vraag Vrakking of adviseurs zichzelf niet overbodig maken door 'een beetje procesbegeleiding' te doen en wat vraagjes hier en daar te stellen. Hij krijgt meer kleur in zijn gezicht en zijn stem gaat de hoogte in: 'Nee, nee, om dit goed te doen heb je ervaring nodig. Je moet de mechanismen in de processen doorzien en die vooral kunnen benoemen. Als een onervaren iemand dit doet, dan werkt het meestal niet... Je krijgt die ervaring pas als je veel projecten doet en veel typen organisaties van binnen ziet. Ik heb ooit uitgerekend dat ik zo'n vierhonderd veranderprojecten heb mogen doen. Ik heb zo vrijwel alle soorten organisaties gezien, profit en non-profit. Het enige type organisatie dat ik nooit onder handen heb gekregen, is het koningshuis.'

Heel veel professionals en zzp'ers vinden hun passie in veranderingsprocessen. Ik vraag me wel eens af of er voor al die mensen een toekomst en dus een goede boterham is weggelegd. Ik leg het Vrakking voor. 'Voor goed opgeleide, ervaren mensen is er altijd werk. Partijen zoeken altijd mensen met wie ze kunnen reflecteren en de zaken kunnen doorspreken om zo tot betere besluitvorming te komen. Ze zitten niet te wachten op een antwoord maar op iemand die de goede vragen vanuit opgebouwde expertise stelt en kundig spiegelt. Kijk, vrijwel alle managers zijn tegenwoordig goed opgeleid, hebben 'n MBA en bulken van de skills. Wat ze vaak niet hebben, is specialistische praktijkkennis, literatuuroverzicht en ervaring in meerdere bedrijven in allerlei situaties. Als je dat als veranderaar wel in huis hebt, is dat je toegevoegde waarde. Voor zzp'ers is van groot belang dat ze een vakidentiteit hebben en niet alleen generalisten zijn. Dat zijn die managers zelf al. Dus je moet ook goed in iets specifiek zijn: in ICT, HRM, strategie, logistiek of een ander vakgebied. Je wordt doorgaans dan op een specifieke deskundigheid ingehuurd en niet op algemene advieskennis of -vaardigheid. Je moet dus als jong adviseur geen generalist willen worden. Dan krijg je maar moeilijk opdrachten en hooguit als er extra capaciteit nodig is. Dus kies je speerpunt en word daar de beste in.'

Chalet

Vrakking heeft al jaren een 'schrijfmaat', Anton Cozijnsen, die ooit bij hem afstudeerde en nu als hoogleraar aan de VU verbonden is. Hoe gaat zoiets

Publicaties

Ontwerp en invoering (Samsom, 1995), De organisatie-adviseur (Samsom, 1992), Innovatie-Management-Vermogen opvoeren (oratie, Samsom, 1988), Zaken doen met FPA (Kluwer, 1988).

Samen met Cozijnsen:

Handboek verandermanagement (Kluwer, 2008), Veranderingsmanagement (Teleac, tv-lessen en boek 1997), Interactief beleid realiseren (coauteur: Van Oosterhout, Vermande, 1995), Handbook of Innovation Management (Blackwell, 1993), Management-technieken bij effectief innoveren (Samsom, 1992), Organisatiediagnose en organisatieverandering (Samsom 1992), Ondernemen en vernieuwen (Kluwer 1992), Inleiding in de organisatieverandering (Samsom 1987), Handboek voor strategisch innoveren (Kluwer, 1986).

Met collega's van Holland Consulting Group:

Duurzaam veranderen (Academic Service, 2005), Veranderen als status quo (Samsom, 2000), Go (Holland Business Publications, 1995), Management van organisatieverandering (Vermande 1992), Management van organisatievernieuwing (Vermande, 1985).

Boeken

Paar duizend, verhouding fictie en non-fictie: 2 op 1.

Boekenkast

Van IKEA, enkele kasten in de Alpen, een Kindle en iPad voor e-books

Meters boekenplank

18 meter

Percentage gelezen

90 procent

Beste boeken

Nice Work (David Lodge, 2002), To the End of the Land (David Grossman, 2010)

Inspirerende auteurs

Everett Rogers en Peter Block

Lezen is voor mij

... de wereld

Schrijven is voor mij

... een noodzakelijke behoefte

Type lezer

Gulzige le van alles, die zich graag laat inspireren

Type schrijver

In alle rust in de ochtend

'Het enige type organisatie dat ik nooit onder handen heb gekregen, is het koningshuis.'

te werk? 'We gaan niet tegenover elkaar zitten en dan schrijven, hoor. We praten het boek door en maken een hoofdstukindeling. We spreken dan af wie welke hoofdstukken doet. Vervolgens commentariëren we elkaars werk. Er is nog een ander accent in de taakverdeling: ik doe meer de casestudies, de praktijktheorie in relatie tot de wetenschap en Cozijnsen meer de wetenschappelijke theorie over de praktijk. Ik zal je een voorbeeld geven, we schrijven over fusies, ik analyseer dan praktijkgevallen die ik heb begeleid en zoek naar de patronen, maak de theorie. Cozijnsen brengt die vanuit de wetenschappelijke literatuur in verband met mijn analyses. Dat blijkt voor ons een goede manier van werken te zijn.' Ik drink mijn laatste slokje koffie op.

Ik weet dat je pas schrijver bent als de letters op het papier komen. De plek waar dat gebeurt, is van mens tot mens verschillend. Bij Vrakking gebeurt het in Zwitserland. 'In de jaren tachtig hebben mijn echtgenoot en ik een chalet gekocht hoog in de Alpen, omringd door vierduizenders.' Hij loopt naar zijn boekenkast en laat een foto van dat dorp zien. 'Daar schreef ik en schrijf ik nog altijd. Ik schrijf alleen in de morgen van acht tot twaalf, ik ben een ochtend-

mens. Donderdag vertrek ik weer. We zijn bezig met het *Handboek verandermanagement* dat deze zomer klaar moet zijn. Er komt een volledig nieuw gereviseerde versie uit.' Het berglandschap op de foto ziet er Sound-of-Music prachtig uit en lijkt me een inspirerende omgeving.

Ochtendmens

Vrakking heeft net als veel andere lezers twee methodes van lezen: een voor romans en een voor non-fictie. 'Literatuur lees ik altijd van A naar B. Ik lees trouwens graag fictie. Bij zakelijke boeken is het lezen veel meer studeren. Belangrijke boeken in mijn vak zijn *Diffusion of Innovation* van Everett Rogers en *Flawless Consulting* van Peter Block. Dat eerste boek gaat over de vraag waarom heel veel dingen niet lopen zoals we willen en wat je er aan kunt doen. En het tweede boek over het vak van adviseren, de vaardigheden. Mijn favoriete blad is de *Harvard Business Review*, dat ik via de site lees. Het meeste lees ik trouwens in onze chalet in de bergen. De non-fictie is voor de ochtend, de fictie voor de avond.' Op zijn bureau voor het raam ligt een e-reader. Ik wijs ernaar. Vrakking pakt hem op terwijl hij verder praat: 'Ik koop de laatste jaren vrijwel geen papieren boeken meer, alleen nog maar e-books. Hij laat me zijn digitale bibliotheek zien. Ik zie dat hij er meer dan honderd boeken op heeft staan. 'Nee, boeken koop ik niet meer. Alles gaat via de e-reader.' #

Joep Schrijvers is adviseur, manager en wetenschapper op het gebied van organisatieverandering en leerprocessen in profit- en non-profitorganisaties. Hij houdt zich bezig met kwaadaardige, irrationele en toevallige processen in organisaties. www.joepschrijvers.nl