

# ‘DURFTE VRAGEN: HOE DEED IK HET?’

---

Hij is inmiddels 70, de éminence grise van de Nederlandse consultants. Maar dat betekent niet dat **Wessel Ganzevoort** is uitgeleerd. Integendeel.

‘We moeten het normaal gaan vinden om te vragen: goh, hoe vond je dat ik het deed? Dat doen we nog veel te weinig.’

TEKST Peter Boerman en Gytha Heins  
FOTOGRAFIE Ingmar Timmer

In de jaren 70 was Wessel Ganzevoort goed voor een kleine revolutie. Hij werkte bij KPMG als consultant en het ging hem daar niet helemaal zoals gewent. 'En dus organiseerde ik met twee anderen een soort opstand tegen de vennoten. We hebben goed uit de doeken gedaan wat zij er allemaal niet van baktten, hoe zinloos het was dat die mensen er rondliepen. En dat wij het allemaal beter wisten. Echt zo'n jaren 70-opstand. Vond ik heerlijk om te doen. Dat heb ik altijd wel een beetje gehouden. Hoe meer macht iemand heeft, hoe meer ik denk: hoezo?'

Gevolg van de revolutie: binnen no time mocht Ganzevoort het zelf proberen als vennoot, waarna hij jarenlang het gezicht bleef van het adviesbureau. Maar dat rebelse heeft hij altijd bewaard, zegt hij zelf. 'Als adviseur kan dat ook makkelijk. Ik word gevraagd voor advies. Als ze me dan te brutaal vinden, jammer dan, dan ga ik weer weg. Als adviseur wordt ook wel een beetje van je verwacht dat je moedig bent, en open en eerlijk naar iedereen toe.'

#### Eerlijk zeggen: bent u altijd zo eerlijk?

'Nou, bij klanten die ik adviseer is het makkelijker dan bij bijvoorbeeld collega's. Omdat daar stevige feedback toch ook altijd een zeker risico kent. Iemand kan het soms niet aan. En je kunt de relatie verstoren.'

#### Maar als leidinggevende wordt toch net zo goed van je verwacht dat je mensen eerlijk feedback geeft?

'Ja, maar dan denk je toch sneller: volgende week komt er een 360-gradenonderzoek over mij, ik moet oppassen dat ze me nog wel aardig blijven vinden. Managers zijn afhankelijk van de waardering en erkenning van anderen, en daar houden ze rekening mee.'

#### Als adviseur is dat minder?

'Wat in het adviesvak het meest gebeurt: ze bellen dan gewoon niet meer. Dat moet je natuurlijk niet laten gebeuren. Je moet dan na enkele weken de telefoon pakken en zeggen: ik hoor niets meer van

jullie, wat is er aan de hand? Dat lef moet je hebben, anders mis je een leerkans. Dan weet je niet wat je de volgende keer anders moet doen. Ik had dat een paar jaar geleden nog met een club. Ik vermoed dat ik weet wat ik daar niet goed heb gedaan, maar ik heb het niet gevraagd. Da's zonde natuurlijk.'

#### Waarom vroeg u dat dan niet?

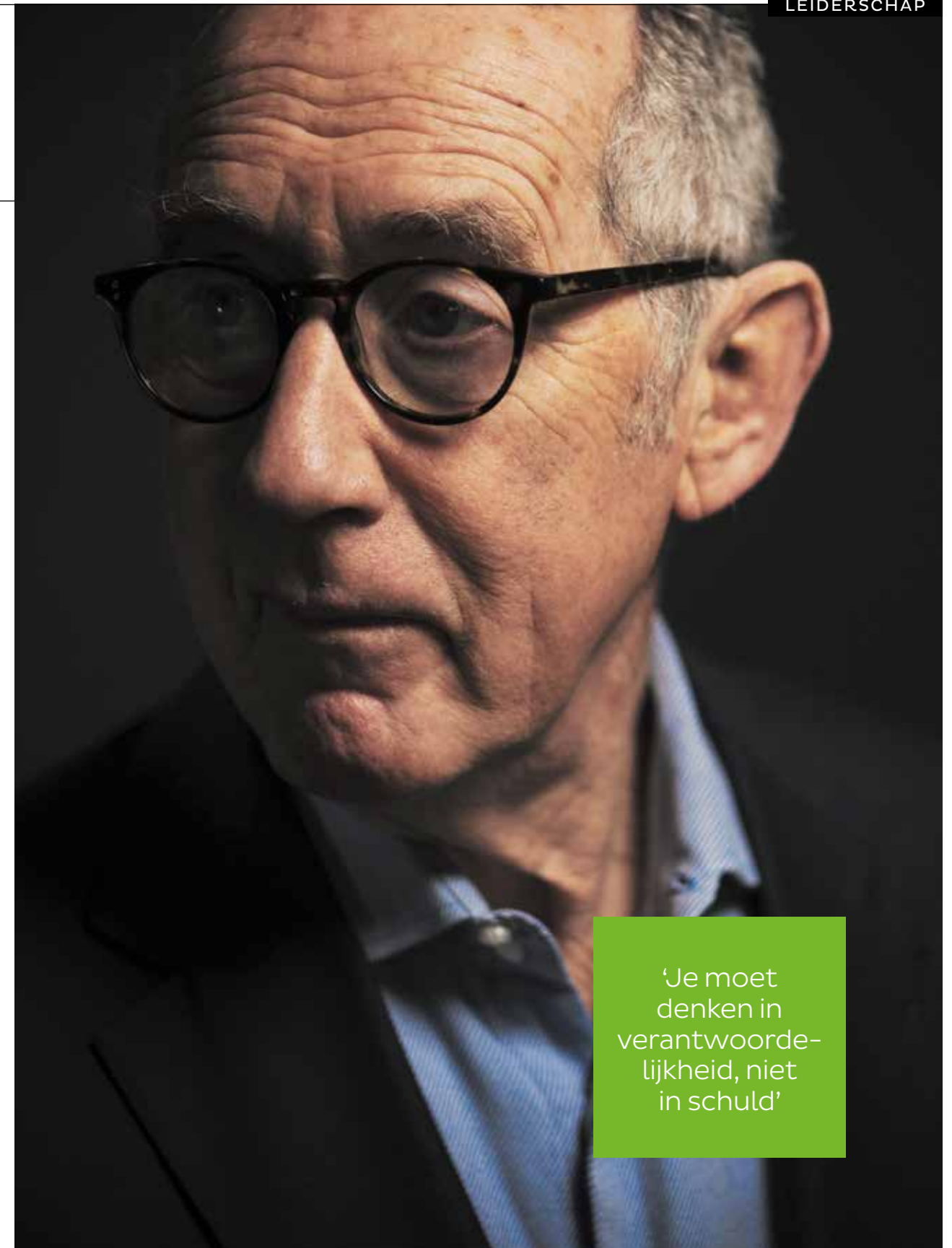
'Dat gaat over ego's, denk ik. Mijn eigen ego, in dit geval. Ik durfde het niet aan. Aanspreken, of juist het vermijden ervan – het gaat bijna altijd over ego's, zowel van degene die aangesproken wordt als van de aanspreker. Zodra ego's in het spel zijn, voelt elke opmerking als een veroordeling. Dan kom je nergens.'

#### Hoe vermijd je dat dan?

'Door oordeel en schuld zoveel mogelijk achterwege te laten. Als ik tegen jullie zeg: jullie hebben een klotenartikel geschreven, dan is jullie eerste reactie: hoezo klotenartikel? Wie denkt die Ganzevoort wel niet dat hij is? Maar als ik begin met te zeggen: ik heb een aantal observaties. En als ik dan de oordelen eruit probeer te halen, en begin bij jou te checken of die observaties juist zijn, dan kom je samen veel verder. Wat je sowieso voor elkaar moet krijgen, is dat mensen niet denken in termen van schuld, maar in termen van verantwoordelijkheid. Dat is zó belangrijk. Pas dan kun je leren op basis van aanspreken.'

#### En dan wordt dat klotenartikel een goed verhaal?

'Ik maak altijd het verschil tussen human being en human doing. De grote kunst is iemand totaal te respecteren als human being, maar aan te spreken op zijn human doing. En dat eerste ook te laten blijken, zodat je steviger feedback kunt geven op het human doing. Als je het heel praktisch maakt, dan zeg je dus: 'Beste Jan, ik laat je niet vallen, ik vind je een supervent, maar ik ga ook tegen je zeggen dat wat gisteren gebeurde echt niet kon. Dat moet je niet nog eens doen, dan heb je echt een probleem.' Totaal respect voor hoe iemand is geeft je de ruimte om behoorlijk stevig te interveniëren op wat iemand doet.'



'Je moet denken in verantwoordelijkheid, niet in schuld'

‘Organisaties worden er leuker en beter van als we leren elkaar aan te spreken’

#### Noem eens een voorbeeld?

‘Er waren weleens mensen bij ons die geringschat- tend over klanten spraken. ‘Die ballentent...’ Voor mij is dat ver-bo-den. Je praat niet zonder respect over je eigen klanten. En daar sprak ik mensen dus ook snoeihard op aan. Als je elkaar uitkiest op gemeenschappelijke waarden, betekent dat niet automatisch dat het gedrag ook dienovereenkom- stig is. Dat heeft de hele mensheid trouwens zo gehad. Denk alleen maar aan de 10 geboden. Zijn die altijd nageleefd? Als ik goed naar mezelf kijk: ik heb de waarde eerlijkheid hoog staan. Maar leef ik echt elke dag volledig eerlijk? Nee. Ik heb ook wel nagelaten om iets tegen iemand te zeggen omdat ik het niet aandurfde. Dus ben ik dan gewoon niet eerlijk geweest.’

#### Wanneer bijvoorbeeld?

‘Soms zitten mensen zo slecht in hun vel dat je moet denken: laat maar even. Vrouw hartstikke ziek, nog wat problemen erbij...’

#### Maar dan ziet u aanspreken weer als kritisch zijn, en niet als helpen.

‘Ja, dat is terecht dat je dat zegt. Maar als het met iemand niet lekker gaat, ga je niet nog eens zeggen: goh, ik verwacht wel meer van je. Maar het klopt: het is ook rationalisatie, rechtvaardiging van je eigen angst om iemand aan te spreken. Er zijn altijd redenen om te denken: nu maar even niet. Meestal zijn die redenen slecht, klopt.’

#### Want feedback is ook een kans om te leren.

‘Precies. Leren is het sleutelwoord. Het gaat om wat ik noem: ‘de naaste zone van ontwikkeling’, de ontwikkeling van dingen die je eigenlijk nog niet zo goed kunt, maar die wel in je bereik liggen. Daar moet je mensen mee helpen. Managers moeten dat ook durven. Want het betekent dat soms ook dingen misgaan. Dan is het de kunst om samen te leren daarmee om te gaan, ervoor te zorgen dat ze het de volgende keer weer proberen, net zolang tot ze het kunnen.’

#### Hoe lang gaat u daarmee door?

‘Als er geen enkele progressie inzit, dan moet je een ander gesprek voeren. Al die veiligheid, al dat leren, daar zit wel een grens aan, vind ik. Dat betrek ik dan overigens ook op mezelf. Vooral door mezelf de vraag te stellen: hoe heb ik deze figuur ooit kunnen aannemen?’

#### Is dat jezelf aanspreken op wat er misgaat?

‘Even technisch: in psychologenjargon heb je het dan over iets dat heet: de superego-structuur. Ook wel: the judge within. Die superego-structuur is eigenlijk disfunctioneel, hij zit het leren in de weg. Wat je als manager moet doen is de kritische, maar toch milde beoordelaar in jezelf blijven ontwikkelen. Iemand die zegt: jongen, dat is nou al de tweede keer dat dit gebeurt. Hoe komt dat nou? Wat zou je daaraan kunnen doen? Zonder dat je ooit jezelf veroordeelt. Je moet nooit denken: stommerd, nou heb je het weer fout gedaan! Want dan leer je dus niets. Wees mild voor jezelf en probeer te analyseren hoe iets zo gekomen is.’

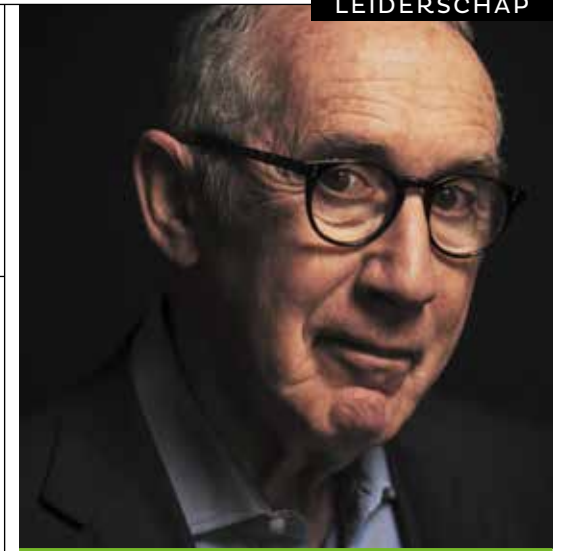
#### Maar dat moet je dus niet alleen voor jezelf doen, maar ook voor anderen, de mensen in je team.

‘Ja, dat vind ik wel. Maar tegelijk zie ik dat het verdomd weinig gebeurt. Ik ken weinig MT's waar ze het over gedrag hebben. Wel over de kwartaalcijfers, maar niet over: hoe doen we het eigenlijk met elkaar? En hoe zouden we dat samen kunnen verbeteren? Ik ken ook eigenlijk geen goed hulpmiddel om dat in kaart te brengen. Dat zou handig zijn, denk ik. Zonder hulp van buitenaf wordt het erg lastig om er een stap voorwaarts in te maken.’

#### Er is toch wel feedbacktraining?

‘Ja, maar die gaat vooral over: hoe communiceer je slecht nieuws? Waar ik het over heb, gaat over: hoe spreek je elkaar aan op waarden en gedrag? Dat is breder, en meer toegespitst op ieders individuele bijdrage, en ook meer gericht op sturing van het bedrijfsleven. Het gaat volgens mij om richting geven, een reden, een purpose. En dan ook zeggen: vanuit dit perspectief kán dit en dit gedrag dus niet. Dan wordt de feedbackcyclus als het goed is ook steeds korter. Dan wordt het

‘Feedback- training gaat nog te veel over slecht nieuws brengen’



#### WESSEL GANZEVOORT

Wessel Ganzevoort werd in 1946 in Zwolle geboren, maar groeide op in Haarlem. Na de HBS ging hij eerst naar Nyenrode, de VU en de UvA, voor studies bedrijfskunde, economie en gedragswetenschappen. Ganzevoort werkte vanaf 1970 als organisatieadviseur bij KPMG (destijds nog KKC geheten). Vanaf 1991 was hij directievoorzitter van de consultingtak, en van 1994 tot 1996 voorzitter van de Raad van Organisatieadviesbureaus. Ook was hij jarenlang vice-voorzitter van KPMG wereldwijd. In 1998 werd hij hoogleraar organisatiedynamiek en -innovatie aan de UvA. Hij verliet KPMG in 2000 en is sindsdien actief als bestuurder en commissaris.

niet iets dat je doet bij het jaarlijkse functioneringsgesprek, maar dan wordt aanspreken automatisch en direct gedrag. En dan is het ook niet meer alleen de leidinggevende die anderen aanspreekt, maar spreekt iedereen elkaar aan. Daarvoor is ook nodig dat we het normaal gaan vinden om feedback te krijgen. Dat je even vraagt: goh, hoe vond je eigenlijk dat ik het deed? Dat doen we nog veel te weinig.’

#### Want daar worden organisaties beter van?

‘Zeker weten. Ik weet echt niet of ons BBP zoveel procent omhoog gaat als we elkaar beter leren aanspreken, maar organisaties worden er wel leuker, effectiever, slimmer en beter van, daarvan ben ik overtuigd. Het klinkt misschien een beetje pathetisch, maar het leervermogen in een organisatie blijkt nog altijd de beste voorspeller van succes. Als onze organisaties beter gaan leren, gaan ze ook meer centjes verdienen. En harder groeien dan anderen.’ ■