

Managers zijn 'geobsedeerd door geld' en professionals 'zitten opgesloten in hun eigen logica'. Niet voor niets verlopen de verhoudingen tussen managers en professionals soms stroef. Toch is het mogelijk om hen samen te laten werken, ontdekte managementconsultant Paul Kloosterboer. Hij ontwikkelde er een methode voor. 'Je moet teruggaan naar wat slimme mensen goed kunnen.'

INTERVIEW MET CONSULTANT PAUL KLOOSTERBOER

WAARDIG VERANDEREN

FOTOS: HERMANWOUTERS

Het zijn allemaal intelligente mensen. En toch, zet professionals en managers in één ruimte om te praten over werkproblemen en er ontstaan geen intelligente oplossingen, maar je krijgt vooral gedoe, negatieve emotie en een hoop stereotypen. Paul Kloosterboer, partner bij het Amsterdamse Cordes Organisatieadvies en -ontwikkeling, stuitte er tijdens zijn advieswerk vaak op. Het is de kloof tussen professionals en managers waarin hij geïnteresseerd raakte.

Kloosterboer begon met een studie economie, studeerde af in de sociale psychologie en promoveerde weer aan de economische faculteit van de Vrije Universiteit Amsterdam. Na zijn studie begon hij als consultant bij het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) te werken. Daar viel hem al snel de spanning tussen de onderzoekslaboratoria en het management op. Aan de ene kant waren er de onderzoekers – professionals met hun hang naar autonomie – die weinig begrip hadden voor een directeur die hen kwam vertellen hoe ze hun onderzoek moesten uitvoeren en rapporteren. De labhoofden waren niet de eerste de besten, de meesten waren gepromoveerd en vaak ook als hoogleraar aan een universiteit verbonden. In het lab deed men belangwekkend en hoogwaardig onderzoek. Ze hadden publicaties in goede journals, dus lieten ze zich door de directeur niet voorschrijven hoe ze hun werk moesten doen. Bovendien vormde de directeur een bedreiging. Meer tijd in de klant stoppen ging ten koste van eigen publicaties. En dat zou weer ten koste gaan van hun cv.

WILLY-WORTELTEKSTEN De directeur vond fundamenteel onderzoek juist een taak voor universiteiten. Het RIVM deed onderzoek in opdracht. De grootste klant, een ministerie, had het onderzoek nodig om beleid op te baseren, maar ambtenaren mopperden vaak over de onbegrijpelijke Willy-Wortelteksten en de gebrekkige toepasbaarheid van het onderzoek. De directeur vond het onacceptabel als professionals hier niet warm voor liepen, want

Professionals hebben een belangrijk wapen: het 'pocket veto'. Dat komt neer op: ja zeggen en daarna gewoon je eigen gang gaan

ontevreden klanten haken af en zonder hen had het rvm geen bestaansrecht.

Ook wenste de directeur niet tegengesproken te worden. Kloosterboer: 'De professionals hebben dan altijd een belangrijk wapen: het "pocket veto". Dat komt neer op: ja zeggen en daarna gewoon je eigen gang gaan. Vanuit de professionele ruimte die ze vaak hebben, kunnen ze dat heel lang volhouden.'

Kloosterboer werd als adviseur ingehuurd om de laboratoria te verleiden de bruikbaarheid van hun werk te toetsen en te verbeteren. 'Ik zag het spanningsveld, merkte het wantrouwen en hoorde dat men een verschillende taal sprak. Het viel me op, maar ik had er nog geen oplossingen voor.'

STROEVE VERHOUDINGEN In zijn carrière als adviseur is hij vaker op de stroeve verhouding tussen professionals en managers gestuit. Professionals vinden dat managers te ver afstaan van waar het werkelijk om gaat: de inhoud van het werk, het vak, de patiënt of de wetenschap. Ze hebben vooral oog voor de kostenkant.

Managers, op hun beurt, zeggen over professionals dat ze verstrikt zitten in het vak, een tikje wereldvreemd zijn en niet zien in welke context het werk moet gebeuren. De tent moet blijven

draaien, kan het niet iets minder of een half uurtje korter?

Als managementconsultant lukte het Kloosterboer in een aantal cases om management en professionals te laten samenwerken. Aanvankelijk stonden beide partijen tegenover elkaar, maar gedurende het traject kwamen ze nader tot elkaar en konden ze samen een nieuwe weg inslaan. In zijn promotieonderzoek *Expeditie naar waarde* (2011) beschrijft hij een aantal cases waarin dit 'strategisch leren', zoals hij het noemt, slaagde.

In zijn dissertatie beschrijft hij eveneens twee cases waarin dat strategische leren niet lukte, zoals een adviestraject bij een overheidsdienst om de kwaliteit en klantgerichtheid te verbeteren. De Directeur Generaal (DG) was een krachtige, politiek vaardige bestuurder. Er werd veel geklaagd door klanten, dus het moest beter. De DG startte een project om een visie te ontwikkelen voor de dienst. Hij wilde wel dat de dienst veranderde, maar nog belangrijker vond hij de loyaliteit aan hemzelf. Zijn directeuren, ook degenen die openstonden voor verandering, waren voor hun carrière weer afhankelijk van de DG. De DG draaide plichtmatig het klantgerichtheidsprogramma af. Kloosterboer werd onderdeel van dat spel en bereikte daardoor weinig; want in werkelijkheid ging het niet om klant- maar om baasgerichtheid: 'Mensen kijken altijd naar de consequenties voor henzelf. Ze willen pas veranderen als een verandering zinnig is, maar vooral als ze er zelf ook beter van worden. Zo niet, dan richt de creativiteit zich op hoe te overleven.'

STRATEGIE VAN BINNENUIT Door successen en mislukkingen te vergelijken ontwikkelde Kloosterboer een aanpak die hij op nieuwe cases toepaste. Die aanpak verduidelijkt hij met iets wat speelde bij een van zijn klanten, het toenmalige Solvay Pharmaceuticals in Weesp. Er was daar net een noodzakelijke reorganisatie doorgevoerd, er waren mensen ontslagen en afdelingen samengevoegd. Zoals vaker na dit soort reorganisaties voelden de medewerkers zich beschadigd en werd het management gewantrouwd.

Maar hiermee had het management wel een probleem. Want de organisatie was afhankelijk van deze onderzoekers, vaak echte *hot shots*. Meestal hadden ze een dubbelfunctie, waren ze ook verbonden aan de

universiteit, soms werden ze gehunt. Er dreigde een *brain drain* en daar maakte de manager Research zich ernstige zorgen over. Want zonder zijn 'researchgoden' zou de pijplijn leegraken en dan ging uiteindelijk het bedrijf op de fles. Kloosterboer moest iets doen om mensen weer aan het bedrijf te binden. Maar omdat hij na de reorganisatie werd gewantrouwd, kon hij zelf niet veel doen.

Bij Solvay liep een hoofd ideeëncentrum rond die veel contact onderhield met researchers. Deze man wist dat er ideeën leefden over onderwerpen die voor het bedrijf belangrijk waren, zoals hoe het bedrijf aan betere grondstoffen kon komen, de research effectiever georganiseerd en processen beter gestroomlijnd konden worden. Daarmee ging Kloosterboer aan het werk. Hij zette een 'strategie-van-binnenuittraject' op. Vanwege het grote wantrouwen moest voorzichtig worden geopereerd. Kloosterboer: 'Het management kon het voortouw niet nemen, dus hebben we een

paar in de organisatie kredietwaardige researchers benaderd die met de manager wilden praten. Ze waren dun gezaaid, maar we hebben er een paar gevonden.'

De vraag was of zij bereid waren een comité te vormen om de ideeën in de organisatie te verzamelen. Dat wilden ze en ze zagen er de noodzaak van in. De ideeën deelden ze in een aantal belangrijke thema's in: wel of geen natuurstoffen; proefdieren of computermodellen; wel of niet projectmatig werken? En wat is efficiënter bij nieuwe stofjes: lang doortesten of snel afschrijven?

In vijf verschillende groepen werkten de onderzoekers deze thema's vervolgens uit. Later dat jaar werd een driedaagse conferentie over de thema's gehouden. Elk groepje moest over een thema een dagdeel vullen. Ze moesten argumenten en 'bewijslast' rond de vraagstukken verzamelen. Niet om zelf een mening te vormen, maar om ervoor te zorgen dat er aan het eind van hun dagdeel over hun thema door



de aanwezigen uitspraken konden worden gedaan en projectvoorstellen worden bedacht.

PEENTJES Die conferentie werd niet door het management geleid en evenmin door Kloosterboer, maar door de onderzoekers zelf. De toptachtig van de onderzoekers was aanwezig. Allereerst werd er een podiuminterview gehouden waarin de manager research werd ondervraagd over de te gebruiken criteria bij het keuren van de projectvoorstellen. Kloosterboer: 'Hij heeft peentjes gezweet en alle



mogelijke criteria vooraf prijsgegeven. Maar toen wist iedereen: als je binnen die criteria blijft, dan kan het bijna niet anders of het wordt goedgekeurd.'

Vervolgens kwamen alle thema's aan bod. De themagroepjes presenteerden hun gegevens en er werden keuzes gemaakt en projecten bedacht. Na de workshops, op de derde dag, trok het management zich terug om in drie uur tijd over alle voorstellen de uitspraak te doen: gaan we dit uitvoeren of niet. In de tussentijd gingen de researchers iets leuks doen. En zo werd aan het eind van de conferentie zo'n negentig tot vijftien procent van de voorstellen goedgekeurd.

'Het was een groot succes', blikt Kloosterboer terug. 'Er ontstond een explosie van creativiteit. Als je ziet waar ze een paar maanden eerder vandaan waren gekomen, met al het wantrouwen, was er een enorme stap voorwaarts gemaakt.'

PROFESSIONELE SJABLONEN Door die ervaring wist Kloosterboer: managers en professionals die elkaar voor geen centimeter vertrouwen, kunnen toch tot een vruchtbare samenwerking komen. Waarom lukte het in dit geval wel? Volgens Kloosterboer is het een combinatie van factoren. Allereerst: de discussie ging niet over meningen, maar over waarnemingen. Tijdens de conferentie moesten de researchers hun collega's niet van hun mening overtuigen, maar het probleem meer als wetenschapper te lijf gaan.

'Het heeft dan geen zin om meningen uit te wisselen', verklaart Kloosterboer. 'Dan gaat iedereen vechten voor zijn gelijk. Degene wint die zijn standpunt het beste kan verwoorden of het hoogste staat in de pikorde. Niet dat hij daarmee de anderen heeft overtuigd, maar die zijn er niet tegen opgewassen en houden op een gegeven moment hun mond. Irritaties nemen toe, dus het helpt niet.'

Samenwerken is niet gemakkelijk voor professionals uit verschillende disciplines. 'Professionals denken vanuit hun professionele sjablonen. Daar hebben ze vaak tien jaar of meer in geïnvesteerd, pas dan ben je goed in je vak. Maar als je met professionals van een andere discipline wilt samenwerken, kom je met die sjablonen in de problemen. Want iedere discipline zit opgesloten in een eigen logica, men voelt zich al snel bedreigd door

anderen die de werkelijkheid met een andere logica benaderen.'

Hetzelfde geldt voor managers, die eigenlijk ook een soort professionals zijn, met eigen professionele sjablonen, een eigen denkwijze en waardenpatroon. 'Om elkaar te begrijpen en samen te werken moet je samen een nieuw referentiekader opbouwen', stelt Kloosterboer. 'Geen meningen dus, maar teruggaan naar de waarneming en de feiten.'

Dit gebeurde bijvoorbeeld in de themagroepen. Zo ontstaat er een grote poel van waarnemingen. Dan kun je vervolgens samen gaan puzzelen op de patronen. Met zo'n werkwijze ga je volgens Kloosterboer terug naar wat slimme mensen goed kunnen en dan komen managers en professionals vaak tot dezelfde conclusies. In de conferentie gaven de researchers in de themagroepjes bovendien niet hun mening, maar ze maakten een keuzevraagstuk van hun onderwerp. Daar presenteerden ze waarnemingen en 'bewijslast' voor en tegen elke keuze en stelden de hele groep in staat om op grond van die informatie zelf de keuze te maken.

ONTDOOIWERK Het tweede succes ingrediënt was tijd. 'Voor dit traject bij Solvay is maandenlang de tijd genomen', vervolgt Kloosterboer. 'In de voorbereidingsgroepjes konden mensen hun frustraties ventileren. Daar heeft veel ontdooiwerk plaatsgevonden. En op een gegeven moment waren ze uitgemoppert en gingen ze aan het werk.'

De emotie moet gemanaged worden, verklaart Kloosterboer. 'Het idee was altijd dat we rationele wezens zijn en dat we af en toe in de weg gezeten worden door wat emotie. Maar de werkelijkheid is anders: ons beslissingssysteem is emotioneel.'

Het moest verder geloofwaardig zijn. Niet 'de vijand' nam het voortouw, dat deden de onderzoekers zelf. Kloosterboer: 'De researchmanager was het gezicht van het kwaad. Hij heeft zich er zorgvuldig buiten gehouden en hield alleen op afstand contact met de onderzoekers.'

En zo zijn er voorstellen uitgekomen waarmee de onderzoekers zelfs in hun eigen vlees hebben gesneden. Er zijn ideeën voor drastische inkortingen van de pijn van het researchproces uitgekomen, waardoor er extra bezuinigd kon worden.

Kloosterboer: 'Behandel professionals als kinderen

Zijn alle professionals doordrongen van de noodzaak voor een verandering, dan zullen ze ook aan de oplossing meewerken

en ze zullen zich als zodanig gedragen. Spreek je ze aan op hun vakmanschap, dan gedragen ze zich juist professioneel. Waarschijnlijk voelden ze zich voor het eerst in lange tijd serieus genomen en wilden ze laten zien wat ze waard waren.'

WAARDEFOTO Mede op de Solvay-case baseerde Kloosterboer een methode om in vergelijkbare gevallen te kunnen gebruiken. Kloosterboer: 'Ik noem dat: de expeditie naar waarde. Het is een methode voor het ontdekken van waardevolle patronen en denken en doen met professionals.'

In latere adviestrajecten vervolmaakte hij de methode. Als je een strategie wilt veranderen, moet voor elke werknemer eerst duidelijk zijn dat er een probleem is. Want je kunt wel veel informatie verzamelen, dat creëert nog geen gevoel van urgentie dat er nu iets moet veranderen. Daartoe ontwikkelde Kloosterboer de methode van de 'waardefoto' in een case bij een ziekenhuis. 'Om te beginnen moet je stilstaan bij de vraag: wat staat er op het spel? Dat begint met waarnemen welke waarde nu wordt gecreëerd en voor wie. Voor een ziekenhuis betekent dat het opzoeken van patiënten, verzekeraars, huisartsen, specialisten en verpleging en tot je laten doordringen wat zij nu werkelijk op dit moment van je prestaties als ziekenhuis vinden en ervaren.'

Maar de werkelijkheid is anders: ons beslissingssysteem is emotioneel

Al die 'waardepresetaties' worden in beeld gebracht en beoordeeld door de ogen van de betrokkenen: hoe doen we het nu? En: hoe ziet dat er er over twee jaar uit als we op de huidige voet doorgaan? Zo'n waardefoto levert een schematisch overzicht op waarin de complexe informatie inzichtelijk zijn geordend. Dat gebeurt in een gemeenschappelijke bijeenkomst. Managers en professionals (artsen in dit geval) formuleren samen de conclusie: op een aantal voor de organisatie belangrijke gebieden gaan we de goede kant op of niet.

Als het de goede kant op gaat, hoeft een bedrijf zich niet druk te maken. Want dan is er geen probleem en is er evenmin een andere strategie nodig. Maar stelt de groep wel een probleem vast, dan willen ze zelf dat het anders moet. De noodzaak voor verandering is dan voor iedereen voelbaar. En zijn alle professionals daar eenmaal van doordrongen, dan zullen ze ook aan de oplossing meewerken. Kloosterboer: 'Het lukt niet om een nieuw patroon van de grond te krijgen zonder eerst afscheid te nemen van het oude, want anders zou je met ieder zuchtje tegenwind terugvallen in het oude patroon. Je moet eerst hebben doorleefd: dit kan niet langer. Goede voornemens volstaan niet.'

GEORGANISEERDE ONRUST De methode van de waardefoto werkt alleen als het management de uitkomst ervan durft open te laten, waarschuwt de managementconsultant. En dat blijkt doorgaans niet gemakkelijk voor een manager. Ook de ziekenhuismanager vond het erg moeilijk, herinnert Kloosterboer zich. 'Ik heb hem zelfs moeten dreigen

dat ik zelf zou stoppen met het project als er geen echt vrije keuze gemaakt kon worden. Hij wilde toch wel graag bepaalde uitkomsten vooraf waarborgen.'

Dat is niet zo vreemd, want iedere manager streeft naar beheersing, weet Kloosterboer. 'Maar in dit geval kon het niet, dus zei ik: "Het is jouw ziekenhuis, je hebt het volste recht, maar dan stop ik ermee. Dan ben ik niet bij de eindbijeenkomst en gebruik ik het niet voor mijn onderzoek, want dan komt het volgens mij niet goed." Hij stond al met zijn stift klaar bij het bord om te tekenen wat we allemaal gingen doen, maar opeens ging de stift naar beneden, hij ging zitten en vroeg: "Wat bedoel je?" Opeens realiseerde deze manager zich: als ik als professional iets zou opgeven dat zo belangrijk voor me was, zowel voor mijn broodwinning als voor mijn onderzoek, dan moest ik het wel heel serieus nemen.'

En dus ging de ziekenhuismanager de bijeenkomst open in. aldus Kloosterboer. 'Hij realiseerde zich: als de artsen en managers vanavond met elkaar op basis van de data concluderen dat er geen serieus probleem is, dan moest hij als manager het strategieproject per direct afblazen. Die avond werd op grond van de waardefoto geconcludeerd dat er wel degelijk iets moest veranderen.'

Na de waardefotosessie moesten ook de andere dokters en managers nog worden overtuigd. In het geval van het ziekenhuis is het gelukt, maar het had nog wat voeten in aarden. Betrek werknemers dus vooral bij zo'n verandering, heeft Kloosterboer geleerd. 'De sessie waarin we de waardefoto maakten, vond plaats in de kantine. Alle muren hingen vol met schema's. Die wilden we eraf halen, want de volgende dag moest de kantine weer gewoon door de medewerkers gebruikt kunnen worden. Maar opeens zei iemand: waarom laten we ze niet hangen? Een prima idee, want zo ontstaat "geïnformeerde onrust".'

En dat is precies wat je nodig hebt voor een succesvolle verandering, weet Kloosterboer. In adviseursjargon: 'Uit controledwang laten managers vaak alleen de oplossing rondgaan. Maar als je de ongefilterde data laat resoneren, kunnen mensen zich aan een vraagstuk verbinden en zelf meedenken.'