

Paul Kloosterboer 'Leidinggeven aan professionals? Anders doen!'

Vernieuwingsprocessen in kennisintensieve organisaties verlopen vaak moeizaam en leiden zelden tot het beoogde resultaat. Volgens Paul Kloosterboer komt dat doordat managers en professionals al snel in een loopgravenoorlog belanden die op z'n best een 'verloren strategie' oplevert: een waardevolle strategie die onvoldoende (h)erkenning vindt en niet doordringt tot de mainstream. In 2011 promoveerde hij op dit uitdagende onderwerp. Kort geleden verscheen de handelseditie van zijn proefschrift: *Van Waarnemen naar Waarmaken*.

TEKST BERT PEENE // ILLUSTRATIE WALDEMAR POST



Hoe komt het toch dat intelligente en getalenteerde managers en professionals elkaar zo moeilijk vinden als het gaat om het bestaansrecht van hun organisatie?

Zowel professionals als hun managers, ook professionals trouwens, zien de wereld door de bril van hun vak. Daarbij stellen ze hun duur verworven, vakmatige succesgewoonten niet graag ter discussie. Als er problemen zijn, ligt het dus al gauw aan de ander. Verder hebben professionals hard gewerkt om hun autonomie te verdienen en daarom hebben ze een hekel aan de vier B's: Bureaucratie, Bazen, Beleid en Budget.

Managers zien strategie en alles wat met organisatie-effectiviteit te maken heeft als 'hun' terrein en staan niet te trappelen om dat te delen met professionals. Ze zien op tegen voorspelbare, taaie discussies, waarin professionals zich ingraven in hun eigen gelijk. Daardoor wordt het vraagstuk immers eerder groter dan kleiner. Maar strategie of beleid topdown implementeren, werkt ook niet, zeker niet bij professionals. Het nodigt uit tot verzet of papieren rituelen en schijnwerkelijkheden. Veel beter is het om samen de actuele en ontluikende werkelijkheid te onderzoeken. Door de brillen van verschillende belanghebbende groeperingen, zoals klanten, concerns, financiers, partners én professionals. Dan boor je de capaciteiten van slimme mensen aan en kunnen ze hun talenten en drijfveren kwijt in realistische oplossingen.

Volgens u weten veel organisaties niet welke waarde ze toevoegen. Is dat zo of gaat het in werkelijkheid nog verder en kennen ze het hele waardeconcept niet eens?

Dat laatste is waarschijnlijk de clou van het hele verhaal. Als je een helder beeld van toegevoegde waarde hebt, naast die op financieel gebied, is organisatievernieuwing helemaal niet zo moeilijk. Toch zie ik gelukkig in toemende mate pogingen om andere vormen van waardecreatie in beeld te brengen dan alleen financieel. Helaas zie je dan dat vaak alleen externe waarde in beeld wordt gebracht. Bijvoorbeeld een uitgever die kijkt naar de waarde voor lezers, boekhandels, adverteerders en het concern, maar niet naar de waarde die wordt gecreëerd voor het creatieve en redactionele talent in zijn eigen organisatie. In elke transactie tussen mensen en organisaties ontstaat waarde; materieel of immaterieel. En dan is er nog iets. Als je wilt dat je bestaansreden een motor voor actie wordt, moet dat voor de betrokkenen ook een echte

belevingsfactor worden. Dus niet alleen focus-
sen op onderzoek en kengetallen, maar ook
op locatie bij de bron met eigen ogen en oren
zien welke waarde je creëert. Zo wordt bij
banken en verzekeraars steeds meer naar de
waarde voor verschillende belanghebbenden
gekeken. Maar hun neiging is om dat vooral
in kengetallen te vangen. De immateriële
belevingswaarde blijft daar weer onderbelicht.
Laat staan dat de verantwoordelijken persoon-
lijk feedback gaan halen bij klanten en andere
stakeholders.

**De logic of distraction doet volgens u professio-
nals beseffen dat het roer om moet. Bent u hier
niet wat erg optimistisch? Want volgens neuro-
wetenschappers deleten onze hersenen alles wat
ons niet welgevallig is.**

Hier sla je de spijker op zijn kop. We zijn
allemaal behept met selectieve waarneming;
dus met een neiging om die 'onthechtende'
informatie juist niet te willen zien. Daarom
moet je uit een ander vaatje tappen om je
waarneming te 'upgraden'. Ik gebruik daar-
voor een aantal ingangen. De eerste is om
niet direct de Himalaya te beklimmen, maar

Wat zijn de gevolgen van niet veranderen voor alle belanghebbenden binnen één tot twee jaar?

eerst eens een stevige 'buitenwandeling'
te maken. In mijn boek geef ik daarvan een
aantal voorbeelden, zoals het speelse 'tribu-
naal' in de casus van het Beatrix Ziekenhuis
en de 'sensing-activiteiten' bij Triodos Bank.
Daarmee bouw je ongemerkt aan vertrouwen
in elkaar en in het strategische proces. Naarmate
dat groeit, kunnen en durven mensen steeds
meer 'onthechtende' informatie aan.
Dan is er de 'waardefoto', de inventarisatie
van de waarde voor alle kritische stakehol-
ders. Die zorgt ervoor dat de totale waarde-
koek voor alle verschillende belanghebbenden
tegelijk in beeld komt en niet alleen dat stukje
waar functionaris X zelf voor verantwoordelijk
is of het meeste zicht op heeft.
Een derde ingang is door het hoogst per-
soonlijk **waarde valideren** bij de bron. Zo
heeft de leiding van Triodos Bank persoonlijk
mensen op treinperrons gevraagd wat de
term 'groen bankieren' bij ze opriep. Toen de

meeste ondervraagden zeiden dat dat volgens
hen vooral iets voor een groene elite was met
geld genoeg om niet op de rente te hoeven let-
ten, ging het roer snel om. Dat had geen enkel
onderzoeksbureau voor elkaar gekregen. Zo'n
werkwijze sluit juist aan bij onze evolutionaire
programmatuur, die vooral reageert op directe
waarneming en ervaring en veel minder op
abstracties als rapporten en kengetallen.

**De vierde ingang is de no change option, vertel
eens?**

Het verkennen van de *no change option* be-
tekent: wat zijn de gevolgen van niet ver-
anderen voor alle belanghebbenden binnen
een termijn van één tot twee jaar? De meeste
veranderaars bepleiten tijdens een strategie-
traject de verandering. De rest van de orga-
nisatie gaat dan achterover zitten en denkt
er het zijne van. Veel krachtiger werkt het
om van niet veranderen een echte keuze te
maken. Het onderkennen van de gevolgen van
niet veranderen levert volgens de neurosci-
ence literatuur een *no change veto* op: 'Ik weet
niet wat er wel komt, maar zo kan het niet
langer.' Het emotionele systeem triggert op
gevolgen; daarom is het zo belangrijk om niet
alleen de gevolgen van wél veranderen, maar
nog meer die van niet veranderen te verken-
nen. Dat gaan onze hersenstam en limbisch
systeem inderdaad van nature uit de weg, dus
help je het brein een handje met de *no change*
option-interventie. Je moet de keuze voor wel
of niet veranderen dan wel bij de professionals
zelf leggen. Als we werkelijk lotsbeschikking
ervaren, zijn we ook veel meer geneigd om
verantwoordelijkheid voor ons lot te nemen.
Aangezien het brein erg houdt van controle -
en professionals daarom van hun verworven
autonomie - komt die zelfbeschikking bij de
professionals heel positief over. Tegelijk is
het om dezelfde reden voor het leiderschap zo
vreselijk moeilijk om deze beweging te maken!


**U typeert uw zoektocht als een *queeste* en aan
het eind constateert u voldaan dat u de heilige
graal gevonden heeft. Dat gaat toch tegen de
overlevering in? Geen ridder die ooit de heilige
graal gevonden heeft.**

Scherp opgemerkt. Toch zijn er religieuze
afbeeldingen en is er zelfs een opera van Verdi
waarin de Graal wel degelijk aanwezig is. Mis-
schien is de symboliek wel dat vooral vech-
tende ridders hem niet kunnen vinden, terwijl
verwonderde zwerfers er zomaar tegenaan
lopen. Vandaar mijn devies om niet te vechten
voor wat je al weet, maar juist op zoek te gaan

naar wat je nog niet weet en dat serieus te
nemen. Dat is volgens Michael Tushman voor
veel mensen, vooral leiders, een gevecht met
zichzelf en niet met die anderen. Die anderen
hebben én zijn namelijk allemaal stukjes van
jouw graal! Als je ze maar toelaat.

**Waar moeten we uw boek eigenlijk plaatsen:
onder 'strategisch management', 'veranderkunde',
of ergens naast *Leidinggeven aan professionals?*
Niet doen! Van Mathieu Weggeman?**

Ik kan met alle drie leven. Ik probeer met de
titel van mijn boek duidelijk te maken dat de
vier verandermotoren, te weten constructivis-
tisch, sociaal-constructionistisch, evolutionair
en emotioneel, ook werkzaam zijn buiten
strategie-trajecten. Verder hoop ik met het
'vecht & verwonder-motto' en andere reflec-
ties op leiderschap duidelijk te maken dat de
titel van Weggemans boek had moeten zijn:
Leidinggeven aan professionals? Anders doen!
Leiders moeten vechten voor hun ambitie,
zonder dat dit onttaardt in het doordrukken
van hun eigen visie. Dat betekent vechten
voor een hoogwaardig strategisch leerproces
én voor het waarmaken van de uitkomsten
daarvan. Het betekent ook onbevangen en
verwonderd waarnemen van de werkelijkheid,
inclusief hun eigen rol daarin. Daarmee geef je
het goede voorbeeld en stel je een norm voor
andere managers en professionals. En dat
creëert echte doorbraken! ¶



**VAN WAARNEMEN
NAAR WAARMAKEN**
Paul Kloosterboer
Paperback, 219 blz, 1e druk,
2012, Academic Service
9789052618821
€ 32,95

