

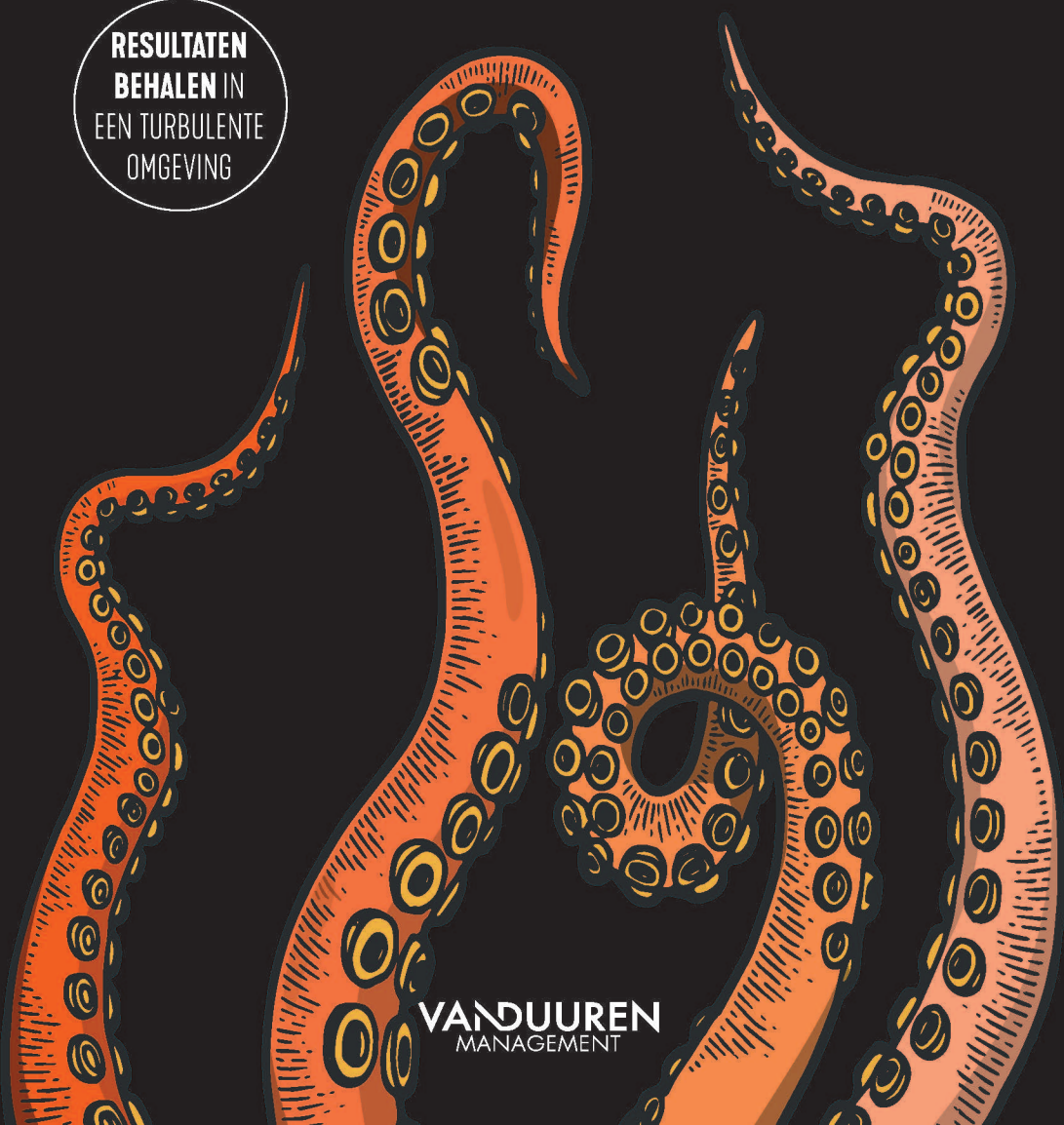
Dees van Oosterhout

ROLSWITCH

Weer van waarde zijn

**RESULTATEN
BEHALEN IN
EEN TURBULENTE
OMGEVING**

VANDUUREN
MANAGEMENT



ROLSWITCH

Dees van Oosterhout

ROLSWITCH

Weer van waarde zijn



VANDUUREN
MANAGEMENT

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	11
-----------	----

INLEIDING	13
-----------	----

Weer van waarde zijn	13
Een nieuwe professionaliteit	14
De octopus als rolmodel voor die nieuwe professionaliteit	15
Je routekaart naar rolswitch	16
Tot slot...	18

DEEL 1 DAADKRACHT

1	PRESTEREN IN EEN NIEUWE WERELD	21
1.1	De maakbaarheid voorbij	21
1.2	De interne organisatie als struikelblok	25
1.3	Een hopeloos verouderd functiewaarderingssysteem	26
2	DOORBREEK DE PATRONEN	29
2.1	Patronen in de strategie	29
2.2	Patronen bij de rolkeuze	34
3	BEN JE KLAAR VOOR DE TOEKOMST?	39
3.1	Rolbewustzijn: de rollen naast je <i>daily job</i>	39
3.2	Rolprofessionaliteit: hoe kleur je die rollen in?	44
3.3	Rolswitch: schakelen tussen rollen	46

DEEL 2 STRATEGIE

4	WAT IS ONS VERTREKPUNT?	49
4.1	Vertragen aan de voorkant	49
4.2	De vijftien stappen van een svo	53
4.3	Het IK-moment van de opdrachtnemer	65
5	ZORG VOOR DE JUISTE MINDSET	69
5.1	Verleidelijke stemmen in je hoofd	69
5.2	Stoppen met mindfucking	75
6	WETEN HOE JE ANDEREN MEEKRIJGT	81
6.1	Vrijwillig, maar niet vrijblijvend	81
6.2	Hoe creëer je commitment?	83

DEEL 3 ROLPROFESSIONALITEIT

7	DE ROL VAN PROJECTLEIDER	99
7.1	Wat houdt projectmanagement in?	99
7.2	Dit zijn jouw ankerpunten!	101
7.3	De rolprofessionaliteit van de opdrachtgever	119
8	DE ROL VAN PROCESREGISSEUR	121
8.1	Wat houdt procesregie in?	121
8.2	Dit zijn jouw ankerpunten!	124
8.3	De rolprofessionaliteit van de opdrachtgever	139
9	DE ROL VAN PROGRAMMAMANAGER	141
9.1	Wat houdt programmamanagement in?	141
9.2	Dit zijn jouw ankerpunten!	146
9.3	De rolprofessionaliteit van de opdrachtgever	164
10	DE ROL VAN ADVISEUR	167
10.1	Wat houdt een advies in?	167
10.2	Dit zijn jouw ankerpunten!	171
10.3	De rolprofessionaliteit van de opdrachtgever	185

11	DE ROL VAN PROCESBEGELEIDER	191
11.1	Wat houdt procesbegeleiding in?	191
11.2	Dit zijn jouw ankerpunten!	195
11.3	De rolprofessionaliteit van de opdrachtgever	216

DEEL 4 ROLSWITCH

12	JE ROUTEKAART NAAR ROLSWITCH	219
12.1	Een kijkje in je binnenwereld	220
12.2	Stap uit je comfortzone	225
12.3	Stap voor stap van rol switchen	231
13	PROFESSIOEEL VAN ROL SWITCHEN ALS OPDRACHTNEMER	233
13.1	Hoe kijken we naar rollen?	233
13.2	Welke vragen kussen de andere rol in jou wakker?	235
14	PROFESSIOEEL VAN ROL SWITCHEN ALS OPDRACHTGEVER	249
14.1	Waarom moet je als opdrachtgever meebewegen?	249
14.2	Hoe switch je van de ene naar de andere rol?	250

DEEL 5 PIONIERS

15	ROLSWITCH BINNEN DE RABOBANK (CASE)	267
15.1	Van adviseur naar product owner	268
15.2	Van opdrachtgever naar opdrachtnemer	269
16	ROLSWITCH BINNEN HET RADBOUDUMC (CASE)	273
16.1	Zorgprofessionals van de toekomst	274
16.2	Rolswitch: een sneeuwbaaleffect	276
17	ROLSWITCH BINNEN DE OVERHEID (CASE)	279
17.1	De dominante toekomstvisie	279
17.2	Rolswitch aan de top	282

BIJLAGEN **INTERACTIEVE WERKVORMEN**

BIJLAGE 1 Het vragenspel 285

BIJLAGE 2 Het eilandspel 289

BIJLAGE 3 Geven en nemen 293

BIJLAGE 4 De Schotse dans 297

BIJLAGE 5 De verdubbelaar 301

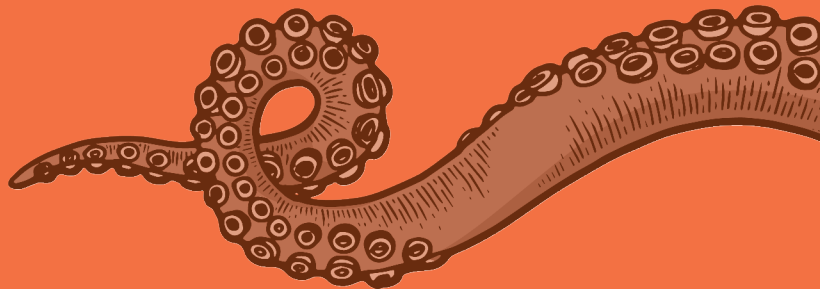
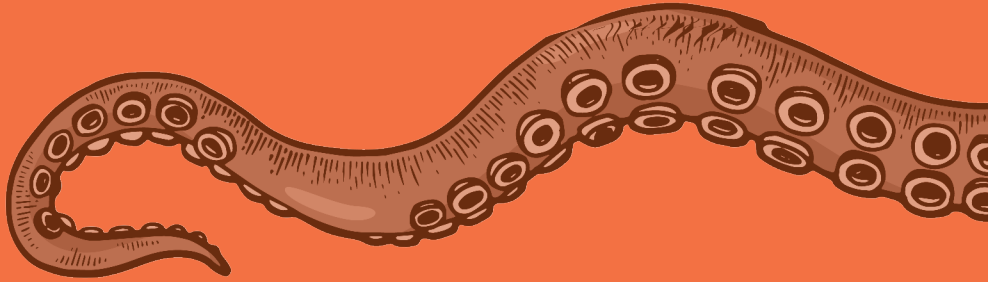
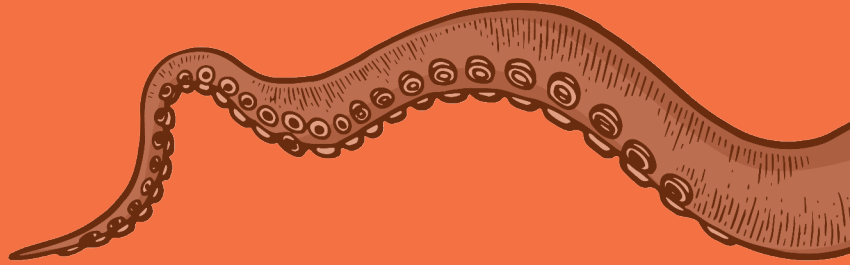
BIJLAGE 6 Het enveloppenspel 303

LITERATUUR 307

DANKWOORD 311

OVER DE AUTEUR 315

REGISTER 317



Heb,
lef. Heb
lief. Heb echt
alles lief en leef.
Amen!

Een Elf van Talitha Alofs



VOORWOORD

WEER VAN WAARDE ZIJN

Lang hebben we nagedacht over een goede ondertitel voor dit boek. En toen we aan het eind van de schrijffase met z'n drieën om de tafel zaten, mijn uitgever, redacteur en ik, ontstond er ineens iets wat mij in heel mijn hart raakte. *Weer van waarde zijn*. Ik voelde meteen dat dit de ondertitel moest zijn. Hiervoor heb ik jaren aan mijn nieuwe boek gewerkt.

Want wat missen we dat, bewust en onbewust... Een van mijn klanten beschreef tijdens een sessie dat ze op vrijdagavond om half 11 haar computer dichtklapte. Ze had zich rot gewerkt. En terugkijkend realiseerde ze zich dat ze de hele week eigenlijk niets voor haar klanten had gedaan; ze was alleen maar bezig geweest met interne control, politiek, verantwoording. Moedeloos maakte het haar. Kon zij als directeur al niet meer het verschil maken? Alleen maar geleefd worden door haar eigen organisatie?

Een van onze fundamentele behoeften als mens is het voelen en ervaren van toegevoegde waarde. En dat is, gezien de grote uitdagingen waar we voor staan, ongelooflijk hard nodig. Dat mensen ertoe doen, hun resultaten halen. Alleen... ik kom het nu meer dan ooit tegen dat mensen niet meer weten hoe ze die resultaten moeten realiseren, hoe ze invloed moeten pakken, hoe ze draagvlak moeten creëren. Ze werken harder dan ooit, maar weten niet meer hoe zij het verschil kunnen maken. En ja, dat raakt me. Een andere bestuurscultuur? De menselijke maat? Maatschappelijk ondernemerschap met rendement? Het is soms nog ver weg...

HET LEIDMOTIEF IN MIJN WERK

Zo'n 23 jaar geleden volgde ik een training bij Jan van Deenen en Petra den Dulk. Ik zat midden in het besluitvormingsproces om mijn baan bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat op te zeggen en mijn eigen bedrijf te starten. Jan reikte me bij de start een oefening aan: 'Maak de volgende zin vandaag af, met maximaal twee woorden: "Ik, Dees van Oosterhout, ben de bringer van..."'

Na een hele dag mediteren en allerlei oefeningen kwamen er twee woorden in me op. Ik durfde ze alleen niet hardop uit te spreken. Dus zei ik, bij het rondje delen: 'Enthousiasme!' Waarop Jan zei: 'Ik zie dat dit niet de woorden zijn, vertel eens wat je echt brengt.' Ik aarzelde: 'Ja, maar dat is eerder iets voor anderen, voor mensen als Nelson Mandela bijvoorbeeld.' De woorden die uiteindelijk toch kwamen, waren de woorden die ik nog nooit had gebruikt: *innerlijke kracht*. Ik ben die woorden gaan checken bij mensen, en zij herkenden ze zo. Uiteindelijk zijn ze het leidmotief in mijn werk geworden. Ik wil graag innerlijke kracht brengen. Iets geven waardoor mijn klanten de kracht ervaren om zelf verder te gaan, en niet afhankelijk te worden van mij als adviseur.

Gaandeweg heeft mijn bijdrage zich verdiept. *Lef* en *liefde* zijn twee kernwoorden in mijn optreden geworden. Lef om te durven benoemen wat er gebeurt, te durven zeggen wat ik zie. En liefde om dat zonder oordeel te doen. Hoe moeilijk dat ook af en toe is.

MET DIT BOEK IS DE CIRKEL ROND

In Rolswitch, mijn vijfde boek op rij, komt dit alles bij elkaar. Het is met hart en ziel geschreven. Confronterend in deel 1, waarin ik de patronen beschrijf waarin we met elkaar terecht zijn gekomen en waardoor we minder effectief zijn dan we zouden willen, kunnen en moeten. Maar ook helpend in deel 2 tot en met 5, doordat ik concrete handvatten geef om hieruit te komen, opgedaan in mijn 58 levensjaren tot nu toe.

'Je geeft veel weg', krijg ik van meelezers terug. En dat klopt. Het is een handboek om daadkracht en draagvlak te bereiken, om effectiever te zijn. Maar vooral ook om weer plezier te krijgen in je werk, een routekaart om je hart te kunnen volgen en als professional, vanuit jouw innerlijke kracht, weer echte toegevoegde waarde te hebben. Ik draag dit boek dan ook op aan alle moedige helden en heldinnen: professionals binnen de overheid, non-profitorganisaties en het bedrijfsleven die dit boek in de praktijk gaan gebruiken. Aan jou dus!

Hurwenen, april 2022
Dees van Oosterhout

INLEIDING

Ik zie dat mensen harder werken dan ooit. En toch lukt het niet om de gewenste resultaten te behalen. Of er wordt wel wat bereikt, maar op zo'n moeizame manier dat er een gigantisch energielek bij alle betrokkenen ontstaat. We weten dat het anders kan; dat het anders moet. We hebben te maken met een omgeving die razendsnel verandert. Met steeds complexere opgaven die we in samenwerking met externe partijen moeten oplossen. En met functies die allang niet meer aansluiten bij de uitdagingen waar we voor staan. Steeds vaker bekleden mensen naast hun inhoudelijke werk, het werk waarvoor ze oorspronkelijk zijn aangenomen, nieuwe rollen. Dat is – zoals in dit boek zal blijken – een weg waarvoor draagvlak bestaat, maar waarin het ook nog zoeken is.

WEER VAN WAARDE ZIJN

Dit boek heb ik geschreven voor professionals zoals jij, werkzaam binnen de overheid, non-profitorganisaties of het bedrijfsleven. Hoe kun jij resultaten behalen in een turbulente omgeving? Hoe kun jij in de verschillende opgaven die je iedere dag oppakt weer van waarde zijn? Van waarde zijn voor de doelgroep waarvoor je werkt. Van waarde zijn voor je collega's. Van waarde zijn voor je organisatie. Van waarde zijn voor je partners. En bovenal, van waarde zijn in de ogen van jouzelf!

Geregeld hoor ik mensen zeggen dat ze eigenlijk niet meer weten waarvoor ze dit werk nu precies doen. Dat ze het gevoel hebben niet meer bij te dragen aan de doelen waar ze in deze functie door gedreven worden. Dat ze in hun nieuwe rol dingen moeten doen die niets meer te maken hebben met de functie waarvoor ze oorspronkelijk zijn aangenomen. Dat ze er niet meer echt bij horen, omdat de leuke, ingewikkelde, belangrijke klussen stevast aan hun neus voorbijgaan. Ik kom veel managementteams tegen die zich afvragen of het bestaande personeel wel de competenties heeft om zulke zware programma's te trekken of opgavegericht te gaan werken. Ze verzuchten dat het een hele klus wordt om de oude garde in beweging te laten komen naar de vernieuwing die is ingezet... En dat raakt me.

Mijn vijfde boek is dan ook een ultieme poging om – op basis van mijn 25-jarige ervaring binnen de overheid, non-profitorganisaties en het bedrijfsleven – iedereen die zich in deze punten herkent, te helpen om zich binnen de grenzen van het mogelijke verder te professionaliseren. Om professionals zoals jij te helpen om de nieuwe uitdagingen waar zij voor staan aan te kunnen, en ze het gevoel te geven dat ze er in hun werk echt toe doen. Maar dit boek is niet alleen bedoeld voor professionals. Ik heb het ook geschreven voor hun leidinggevendenden – in alle gedaanten. Want ook opdrachtgevers hebben per opgave hun eigen professionaliteit. En ook hun professionaliteit is bepalend voor het succes.

EEN NIEUWE PROFESSIONALITEIT

De kans is groot dat jij, net zoals vele anderen, allang niet meer doet waarvoor je oorspronkelijk bent aangenomen. Gaandeweg zijn er nieuwe eisen en rollen bij gekomen. Ineens ben je bijvoorbeeld geen verpleegkundige meer, maar regieverpleegkundige. Of word je naast financieel adviseur ook *product owner* van een squad. Om de complexiteit aan te kunnen en flexibel (*agile*) te zijn, zijn we nieuwe taken gaan vervatten in nieuwe rollen. En zo kan het gebeuren dat je op één dag meerdere keren van rol switcht. In het ene gesprek ben je bijvoorbeeld de adviseur, in het andere de voorzitter. Maar ben je je daar in alle hectiek wel van bewust? Of noem je de rol anders, maar pak je elke klus op dezelfde manier aan? Gewoon zoals jij in je kracht zit?

In dit boek pleit ik ervoor om steeds bewust in een rol te stappen, omdat elke rol die je pakt een eigen professionaliteit heeft; er komen andere competenties bij kijken. De onderliggende overtuiging is dat elk soort uitdaging een aanpak op maat nodig heeft. En dat daar een andere rol en een andere rolprofessionaliteit bij horen. Voor jou als professional betekent dit dat je moet weten dat je dagelijks meerdere rollen vervult en dat elke rol een eigen professionaliteit vergt (*rolbewustzijn*), hoe je zo'n rol effectief oppakt (*rolprofessionaliteit*) én hoe je tussen verschillende rollen schakelt, vaak zelfs meerdere keren per dag (*rolswitch*). Eigenlijk wordt er van jou dus een nieuwe professionaliteit gevraagd. Die heb je nodig om in deze tijd resultaten te behalen.

Professioneel van rol kunnen switchen betekent dat je bijvoorbeeld weet:

- hoe je per vraagstuk jouw positie in de groep verandert, zodat je draagvlak kunt creëren
- hoe je de reikwijdte van een opdracht aan de voorkant begrenst, zodat de opdracht realistisch en haalbaar blijft (en bij een andere opdracht doe je dat juist niet, omdat er anders te weinig ruimte is voor de inbreng van partners)

- hoe je je moet opstellen om mensen aan het begin van een opdracht enthousiast te krijgen en welke houding er in een andere opdracht voor zorgt dat ze hun verantwoordelijkheid nemen
- wat maakt dat mensen hun echte belangen delen, zodat je kunt cocreëren
- vanuit welke rol je een cocreatieproces kunt organiseren, en niet in een schijnproces verzeild raakt
- welk gesprek er aan de voorkant nodig is om de menselijke maat in jouw traject in het vizier te houden, en welke agenda en werkvormen je juist in een ander traject moet gebruiken om vanuit de bedoeling te denken
- welk samenspel je per opdracht met je opdrachtgever moet organiseren, zodat je hem op tijd in de juiste rol kunt zetten
- hoe je per opgave de besluitvorming moet organiseren
- wat je per opgave moet doen om mensen samen het goede gesprek te laten voeren, ze echt met elkaar in contact te brengen
- wat er nodig is om integraal beleid te maken en de hokjes te ontstijgen van waaruit we het systeem nu eenmaal georganiseerd hebben
- hoe je per opgave moet interveniëren als er in een groep andere dingen worden gedacht dan gezegd.

DE OCTOPUS ALS ROLMODEL VOOR DIE NIEUWE PROFESSIONALITEIT

De meest voor de hand liggende vergelijking lijkt die met een kameleon: afhankelijk van wat je onderweg aantreft, zet je passende ‘kleuren’ in. Maar de octopus is voor mij hét symbool van rolswitch, zoals het omslag van dit boek laat zien. Een kameleon verandert in principe alleen van kleur wanneer er sprake is van stress of bedreigingen vanuit de omgeving. Een octopus kan zijn kleur en vorm voortdurend aanpassen. Van alle ongewervelde dieren lijken octopussen het meest op ons; ze zijn intelligenter en gevoeliger dan we denken. Ze kijken je aan, zijn in staat om je te herkennen en zijn uiterst behendig. Ze hebben drie harten; hun bloed is blauw. De acht tentakels zijn uitgerust met honderden zuignappen, zodat ze voorwerpen kunnen beetpakken. Alle zuignappen kunnen onafhankelijk van elkaar bewegen en elke zuignap is bedekt met smaakreceptoren (alsof wij mensen honderden tongen op ons lichaam zouden hebben). Hun huis zit vol met lichtgevoelige cellen. En ze kunnen van gedaante verwisselen terwijl ze zich voortbewegen. Ze passen hun kleur, huidstructuur en lichaamshouding aan aan hun omgeving en het doel dat ze op dat moment hebben. Bovendien kunnen alle tentakels onafhankelijk van elkaar iets anders doen. Veel octopussen leven in een ruimtelijk heel complexe omgeving.

Ze kunnen veel zintuiglijke informatie opnemen via de zuignappen waarmee ze tasten en proeven.

En is dat niet ook een treffende vergelijking met rolswitch: van gedaante verwisselen terwijl je je op één dag voortbeweegt? Er is veel onderzoek gedaan naar de intelligentie van octopussen en de meningen zijn verdeeld. Wellicht verschilt het dier wel van ons in die zin dat wij mensen ons bewust kunnen worden en zijn van onze aanpassing en de behendigheid die daarbij hoort. De octopus volgt zijn instinct, en dat moeten wij in meerdere rollen leren. Maar het is te leren. Daarover gaat dit boek: over rolbewustzijn, rolprofessionaliteit en rolswitch.

JE ROUTEKAART NAAR ROLSWITCH

Ik ben me ervan bewust dat dit een lijvig boek is geworden. Je leest het niet even in twee uurtjes uit. Maar het goede nieuws is dat je het niet allemaal achter elkaar hoeft door te spitten. Je kunt de stukken eruit pakken die je op dit moment nodig hebt om jouw resultaat te behalen. Ben je op zoek naar een achtergrondschemet? Begin dan met deel 1. Wil je meteen aan de slag? Kies dan voor deel 2. Ben je benieuwd naar de professionaliteit die jouw rol vraagt? Sla dan deel 3 open. Wil je weten hoe je professioneel tussen rollen switcht? Pak dan deel 4 erbij. Lees je liever eerst wat over de praktijk? Ga dan naar deel 5, waar verschillende voorbeelden van pioniers staan beschreven. Maak je dit boek eigen. Het is tenslotte voor jou.

Dit handboek bestaat uit vijf delen:

DEEL 1 – DAADKRACHT

Deel 1 is eigenlijk het meest confronterende deel. Ik laat hierin zien hoe we in organisaties geneigd zijn te werken, en waarom dit onze daadkracht in de weg staat. We zullen moeten accepteren dat we de maakbaarheid voorbij zijn. Dat we nieuwe oplossingen, die extern tot stand komen, veel meer moeten gaan verankeren in onze eigen organisatie, nu we de samenwerking met buiten opzoeken. En dat we moeten investeren in ons personeel, dat we oorspronkelijk niet hebben aangenomen om deze problemen te tackelen, maar waar we het wel van moeten hebben. Vervolgens beschrijf ik een aantal hardnekkige gedragspatronen die onze effectiviteit onderuit halen. Patronen die zich op strategisch en individueel niveau voordoen. Doel is die patronen bespreekbaar te maken en met elkaar te doorbreken. Tot slot zoom ik in op de nieuwe professionaliteit die van jou gevraagd wordt.

DEEL 2 – STRATEGIE

Vervolgens maak ik in deel 2 de vertaalslag naar de praktijk, met de strategische voorbereiding van de opdracht. In dit deel leg ik uit hoe je samen met je opdrachtgever en een aantal betrokken collega's een *strategische verkenning van de opdracht* (svo) uitvoert. Het gaat hier om een complete workshop van een paar uur, waarin jullie samen aan de voorkant gaan sturen. Je doorloopt daarbij een vaste set vragen. Een cruciale start van elke opdracht, die helaas heel vaak wordt overgeslagen. Met een svo bepaal je namelijk wat de beste aanpak en strategie is, en welke rol en rolprofessionaliteit daarbij komen kijken. Iedere rol vraagt, zoals eerder gezegd, om een specifieke professionaliteit. Daarnaast vereist elke rol bepaalde basiskennis over je eigen mindset en over de stappen die nodig zijn om het commitment van mensen te krijgen. Deze basisprofessionaliteit komt hier aan bod.

DEEL 3 – ROLPROFESSIONALITEIT

In dit deel staat de specifieke professionaliteit per rol centraal. Er zijn natuurlijk talloze rollen te bedenken en het is onmogelijk om al die rollen in dit boek op te nemen. Daarom beperk ik me tot de vijf rollen die het meest voorkomen bij complexe opgaven: de rol van projectleider, procesregisseur, programmamanager, adviseur en procesbegeleider. Ik leid elke rol kort in en beschrijf vervolgens welke professionaliteit erbij komt kijken. Dat gebeurt op basis van negen ankerpunten. Als je resultaat wilt behalen, moet je in elke rol naar deze ankerpunten handelen. Uiteraard mag je zo'n rol verder helemaal van jezelf maken, zolang je je maar aan die ankerpunten houdt. Want daarin zit het professionele verschil per rol. Het kan goed zijn dat jouw rol niet precies dezelfde benaming heeft als de vijf rollen die ik hier beschrijf. Toch kun je dan uit deze rollen de professionaliteit afleiden die bij jouw rol past. Zo is een *product owner* het meest te vergelijken met een procesregisseur.

DEEL 4 – ROLSWITCH

En alsof dat nog niet genoeg is, moet je als professional ook in staat zijn om tussen verschillende rollen te switchen, vaak zelfs meerdere keren per dag. Je moet dus van professionaliteit kunnen veranderen, kunnen stretchen. Gewoon omdat een ander vraagstuk nou eenmaal andere competenties, een andere positionering, een andere houding vergt. Samen met psychotherapeut Ewoud Dekker beschrijf ik in deel 4 hoe je dit aanpakt. En hoe je de dingen die je wellicht niet zo liggen toch uit jezelf kunt halen, zodat je elk vraagstuk professioneel oppakt.

DEEL 5 – PIONIERS

De eerste vier delen van dit boek hebben laten zien dat je jezelf in feite opnieuw moet uitvinden, in al die verschillende rollen. Dat gaat met vallen en opstaan. En daarin ben je beslist niet de enige. In dit laatste deel komen daarom een aantal cases voorbij, uit het bedrijfsleven (Rabobank), de non-profitsector (Radboudumc) en verschillende overheidsorganisaties en overheidsgerelateerde bedrijven (gemeente Delft, gemeente Enschede, departement van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de NS). Deze pioniers vertellen over hun ervaringen met het verschil tussen functies en rollen, rolbewustzijn, rolprofessionaliteit en rolswitch.

TOT SLOT...

Met dit boek geef ik je een routekaart naar rolswitch. De kern van een succesvolle professional is dat hij hier psychologisch, strategisch en praktisch toe in staat is. En daar is heel wat voor nodig! Je wordt uitgenodigd om de professionaliteit van al die verschillende rollen in je te ontdekken. Niet te blijven hangen in: 'Dit is mijn kracht, en daar blijf ik bij'. Want iedereen heeft elke rol in zich. En het is vaak simpeler dan je denkt... Naast de onderliggende theorie krijg je in dit boek verschillende praktische handvatten aangereikt om echt van rol te kunnen switchen, en niet steeds met een ander pak aan toch weer dezelfde rol te spelen. Want dat laatste zie ik in de praktijk nog heel vaak gebeuren. Op die manier vergroot je jouw kracht en jouw effectiviteit.

Ik hoop dat we hierdoor weer samen in staat zijn om onze uitdagingen de baas te worden en weer meer zin aan ons werk te geven. Onze betekenis te voelen. Weer van waarde te zijn!

DEEL 1

DAADKRACHT

Eigenlijk hebben we in organisaties een groot probleem. Onze omgeving verandert razendsnel. We krijgen te maken met steeds complexere vraagstukken die we in samenwerking met andere partijen moeten oplossen. En we hebben mensen aangenomen die, als ze blijven doen wat er in hun functiebeschrijving staat, niet over de professionaliteit beschikken om in dit krachtenveld effectief te zijn, om resultaten te behalen. Gebrek aan daadkracht ligt op de loer.

Voorlopers als de Rabobank, het Radboudumc en verschillende overheidsorganisaties anticiperen hierop door met hun bestaande personeel anders te gaan werken. Ze laten mensen naast hun inhoudelijke werk – het werk waarvoor ze oorspronkelijk zijn aangenomen – nieuwe rollen bekleden. Dat is, zoals in dit boek zal blijken, een weg waarvoor draagvlak bestaat, maar waarin het ook nog zoeken is. Want we verwachten van mensen dat ze deze rollen professioneel kunnen oppakken en dat ze afhankelijk van het vraagstuk tussen deze rollen kunnen switchen. Alleen worden ze daartoe niet opgeleid. Ze volgen hooguit een training om één nieuwe rol te vervullen. Bijvoorbeeld die van projectleider, procesregisseur of programmamanager. Maar de nieuwe professionaliteit houdt juist in dat ze per dag meerdere keren achter elkaar in de huid van verschillende rollen kunnen kruipen.

Vanaf deel 2 beschrijf ik uitgebreid hoe je dat doet. Hoe ontwikkel je rolbewustzijn? Welke rolprofessionaliteit vergt elke rol, van jou als professional én van je opdrachtgever? En hoe switch je tussen die verschillende rollen? Maar voor we zover zijn, moeten we eerst de confrontatie aangaan. In deel 1 beschrijf ik hoe we in organisaties gewend zijn te werken en waarom dat niet langer effectief is. Ik zoom in op een aantal hardnekkige patronen die ons belemmeren om te bereiken wat we eigenlijk willen bereiken. En laat zien dat we het gesprek over rolbewustzijn, rolprofessionaliteit en rolswitch binnen organisaties moeten aangaan. Pas dan kan er namelijk een landingsbaan ontstaan voor de nieuwe professionaliteit die in dit boek wordt beschreven.



1 PRESTEREN IN EEN NIEUWE WERELD

Met pleisters plakken komen we niet verder

‘**W**at is onze strategische opgave en welke mensen zetten we daarop?’ Het is een veelvoorkomende vraag in managementteamvergaderingen. Aan ambitie geen gebrek. We formuleren voortdurend nieuwe visies en doelen, betrekken er getalenteerde en gemotiveerde mensen bij. En toch vallen de resultaten vaak tegen. Het eigenaarschap bij mensen is ver te zoeken, zeggen we. In feite bedoelen we daarmee dat ze niet tegen hun taak zijn opgewassen. De term *eigenaarschap* wordt in die zin al jaren oneigenlijk gebruikt. Het is niet zo dat mensen hun verantwoordelijkheid niet nemen, of dingen uit hun handen laten vallen voordat een ander ze heeft opgepakt. Het ligt veel ingewikkelder.

De context waarin mensen moeten presteren, is enorm complex geworden. Zo complex dat mensen die in deze tijd nog daadkracht kunnen tonen op de vingers van één hand te tellen zijn. We staan voor ingewikkelde vraagstukken, die we allang niet meer alleen kunnen oplossen en die zich allang niet meer laten sturen. We moeten samenwerken met partijen die vaak andere belangen hebben. En we missen de juiste competenties om tot echte resultaten te komen. We zien het allemaal gebeuren. En toch blijven we pleisters plakken. In dit hoofdstuk lees je waarom deze nieuwe realiteit om een andere mindset en een andere aanpak vraagt. En wat dat voor jou als professional betekent.

1.1 DE MAAKBAARHEID VOORBIJ

Nog nooit was onze omgeving zo turbulent. Niet voor niets horen we de term *VUCA* de laatste jaren geregeld voorbijkomen. Een term die – zoals dat voor meer managementtermen geldt – ooit bedacht werd door het Amerikaanse leger, voor een wereld die *volatile, uncertain, complex* en *ambiguous* is. Een wereld die niet meer te controleren valt. Veranderingen buitelen over elkaar heen. Onzekerheid is hét woord van deze tijd. De toekomst valt niet meer te voorspellen: er duiken steeds weer nieuwe verrassingen op. We hebben met zoveel verschillende factoren rekening te houden, en de samenhang daartussen is zo complex dat oorzaak-gevolgrelaties niet meer te

overzien zijn. Situaties zijn vaak op zoveel manieren te interpreteren dat het lastig is om duidelijke conclusies te trekken. En daar sta je dan als professional, met je mega-grote opdracht...

DE TIJD VAN EMERGENTE COMPLEXITEIT

In deze nieuwe werkelijkheid zijn *standard operating procedures* niet langer een gegeven. Plannen die je vandaag op papier zet, moet je morgen weer bijstellen. Het is de realiteit waarmee je te dealen hebt. Otto Scharmer, bestsellerauteur en docent aan het Massachusetts Institute of Technology, noemt dit met een mooi woord *emergente complexiteit*: een complexiteit die zich, naarmate we ergens dieper in duiken, steeds verder ontvouwt. Hoe groter die complexiteit is, hoe minder we ervan uit kunnen gaan dat oplossingen die in het verleden succesvol zijn geweest nu weer datzelfde resultaat gaan brengen. We zullen op ontdekkingsstocht moeten, naar het vraagstuk en naar de oplossing.

In deze emergente complexiteit zijn enkele belangrijke trends te zien:

Geen panklare oplossingen

De uitdagingen waar organisaties voor staan, zijn de laatste jaren steeds ingewikkelder geworden – en daarmee de oplossingen. Tenzij we alles in een crisisorganisatie organiseren (waarbij we ineens met iedereen samenwerken, normaal geldende regels overboord gooien, vanuit een gevoel van urgentie snel met elkaar handelen en grenzen tussen organisaties loslaten), is er iets nieuws nodig om deze uitdagingen in het reguliere werken, zonder crisis als drukmiddel, te organiseren.

Een doolhof van netwerken

Er zijn meerdere partijen nodig om een vraagstuk op te lossen. Partijen die van elkaar afhankelijk zijn en die elk hun eigen belang hebben. Vaak is ook de expertise van derden nodig, omdat vraagstukken technisch of financieel gezien te ingewikkeld zijn. Organisaties moeten dus steeds weer op zoek naar nieuwe allianties. Ketens van samenwerkende partijen zijn enorm lang en divers geworden. In mijn trainingen vraag ik mensen weleens om hun context in kaart te brengen, maar het lukt ze zelden om het hele systeem op één flip-overvel te tekenen. Hun netwerk blijkt een wirwar van contacten, waarvan een deel niet te overzien is.

Causaliteit is een leugen

Het tempo waarin veranderingen plaatsvinden, is enorm toegenomen. Wat vandaag waar is, wordt morgen weerlegd of blijkt toch weer anders te zijn. Het is allang niet meer zo dat je een probleem rationeel kunt definiëren, de oorzaak kunt aanwijzen

en van daaruit de oplossing kunt kiezen. Voor je het weet, is het probleem alweer veranderd en kun je terug naar de tekentafel.

Het woord is aan de burgers

De mensen voor wie we het uiteindelijk allemaal doen, zijn uiterst kritisch geworden en verheffen hun stem. En die stem is divers. Standaardproducten en -diensten worden niet meer geaccepteerd. Organisaties moeten daarin mee. De Rabobank (zie de case in deel 5) wil bijvoorbeeld midden in de wijken staan, meer in direct contact komen met haar klanten, om op die manier snel en adequaat maatwerk te kunnen leveren voor toekomstige vragen.

Een complexer uitvoeringsniveau

Ook op uitvoeringsniveau is de complexiteit gegroeid. Ook hier kunnen mensen niet meer zomaar de regels toepassen. Ook hier moeten ze in interactie met mondige burgers meedenken vanuit het adagium *ja, tenzij*. Zo zien we in de zorg dat het beroep van zorgverlener niet meer voldoende is. Een verpleegkundige moet net zo goed regisseur, onderzoeker, netwerker en sparringpartner zijn: een regieverpleegkundige die de patiënt zo goed mogelijk begeleidt op zijn pad naar herstel, ook buiten het eigen ziekenhuis (zie de case in deel 5).

We zijn, kortom, de maakbaarheid voorbij. Dat vraagt om een nieuw soort professionaliteit. Op strategisch niveau zijn mensen nodig die echt begrijpen en accepteren dat deze onzekerheid *daily life* is geworden en zich afvragen: 'Hoe kunnen we hier het best mee omgaan?' Want als we die onzekerheid proberen te beheersen, gaan we de wedstrijd nooit winnen.

BELEID BRENGT MENSEN NIET IN BEWEGING

We willen het mkb in Nederland stimuleren en faciliteren om meer aan verduurzaming te gaan doen en om meer inclusief te gaan werken. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft dat in haar strategische doelen opgenomen. Er zijn allerlei beleidsmaatregelen bedacht om dit voor elkaar te krijgen: stimuleringsregelingen, subsidies enzovoort. Maar uit onderzoek blijkt dat beslissingen om te verduurzamen of om inclusief personeelsbeleid te ontwikkelen, irrationeel worden genomen. De vraag op een verjaardag of je als ondernemer met je tijd meegaat, lijkt meer effect te hebben dan allerlei beleidsmaatregelen vanuit de overheid.

AGILE WERKEN, EIGENAARSCHAP EN ZELFSTURING

Natuurlijk worden deze ontwikkelingen gezien. Niet voor niets zijn er talloze verandertrajecten in het leven geroepen om organisaties opgabegegericht, wendbaar, flexibel te maken. De woorden *agile werken*, *eigenaarschap* en *zelfsturing* zijn hierbij de richting. De overheid werkt tegenwoordig met programma's. Het bedrijfsleven met squads, multidisciplinaire teams, dicht bij de klant. Medewerkers gaan casus- en opgabegegericht aan de slag. Maar ook deze veranderingen lijken de resultaten niet dichterbij te brengen. Het zijn structuurinterventies die tot allerlei nieuwe problemen in de samenwerking leiden. Het gewenste gedrag om resultaten te behalen blijft uit. Of er wordt wel wat bereikt, maar op zo'n moeizame manier dat er een gigantisch energielek bij alle betrokkenen ontstaat.

VASTLOPEN OP DE REGIONALE ENERGIESTRATEGIE

Alle Nederlandse regio's zijn verplicht om een regionale energiestrategie (RES) te ontwikkelen. Lukt dat niet? Dan krijgen ze door het Rijk een target opgelegd. Dat betekent dat gemeenten, de provincie en allerlei maatschappelijke partners in een bepaalde regio tot een gedragen plan moeten komen om de taakstelling op het gebied van duurzaamheid te halen. Daarvoor moeten ze de tegengestelde belangen overbruggen, het samen eens worden, de technologische kennis meester worden en hun eigen achterban, hun politieke bestuurders, maar ook hun eigen interne organisatie, meenemen in wat er met de partners is overeengekomen. En dat terwijl de context steeds weer verandert en er nieuwe inzichten ontstaan over wat wel en niet blijkt te werken. Een schaap-met-de-vijf-potenklus, die onder hoge maatschappelijke druk moet worden geklaard. Niet zo gek dat er inmiddels al heel wat projectleiders en opdrachtgevers zijn gesneuveld. Er worden stappen gezet, maar wel ten koste van ieders energie en werkplezier.

Hoe het vraagstuk ook luidt, eigenlijk is steeds hetzelfde patroon waar te nemen. We willen de samenwerking aangaan, stellen grote doelen, hebben hoge verwachtingen, schrijven maakbaar lijkende opdrachten, maken er mensen voor vrij en gaan hollen. En dan komen we onderweg ineens allerlei blokkades tegen die zich niet zomaar laten oplossen. Terwijl we dat het liefst zouden willen: het probleem maakbaar maken, even snel oplossen en weer door...

→ *Herken jij de bovengenoemde ontwikkelingen? Wordt er in jouw organisatie op geanticipeerd of wordt hier toch nog uitgegaan van het klassieke beleid?*

1.2 DE INTERNE ORGANISATIE ALS STRUIKELBLOK

Maar het is niet alleen die maakbaarheidsgedachte die organisaties parten speelt. Ook de interne organisatie blijkt vaak een belemmerende factor voor daadkracht. Als professional zit je voortdurend in een spagaat. Je moet over de organisatiegrenzen heen stappen en de samenwerking met externe partijen opzoeken. Tegelijkertijd moet je dat wat je buiten weet te bereiken goed verankeren in je eigen organisatie, die de grens met de buitenwereld soms wel heel strikt trekt...

GEEN RESULTAAT ZONDER HANDTEKENING

In mijn trainingen gaan de meeste cases niet over de samenwerking met externe partijen, maar over de samenwerking met de eigen organisatie. Want ook daarin gaat er veel mis. De trend is dat we ons volop in die emergente complexiteit storten: we gaan naar buiten, onderhandelen met partners en vinden creatieve oplossingen. Het idee is bijvoorbeeld om een boerenbedrijf uit te kopen en te sluiten, om zo stikstofreductie te bevorderen. Na lang onderhandelen lijkt het besluit in zicht. Maar dan komen we erachter dat de juridische afdeling van een van de samenwerkende organisaties het besluit om deze boer uit te kopen niet steunt, vanwege vermeende staatssteun. Het bedrag dat aan de boer wordt betaald is net iets te hoog. Het gaat om 5.000 euro op een bedrag van 10 miljoen euro. Voor de onderhandelaar in kwestie is dit natuurlijk niet te begrijpen. Maar voor de betrokken jurist is het klip-en-klaar: er is ergens een grens en hij wil koste wat kost voorkomen dat de politiek verantwoordelijke met een schandaal in de krant komt. Het resultaat dat door alle partijen met zoveel moeite is bereikt, is zonder handtekening van deze juridische afdeling ineens geen resultaat meer.

EEN STAP NAAR BUITEN IS EEN STAP NAAR BINNEN

Omgaan met die externe complexiteit is dus een fikse uitdaging, maar de eigen organisatie dicht bij die externe complexiteit betrekken net zo goed. Dat is een continu spel. Belangrijk is om de eigen organisatie aan het begin van een klus bewust te betrekken en haar niet gaandeweg te overvallen, zodat mensen de schotten optrekken en alleen nog het machtswoord gaan spreken. Je moet dit niet als een vertraging zien, maar juist als een investering in het resultaat, om later weer sneller te kunnen gaan en niet teruggefloten te worden als je denkt de eindstreep te hebben gehaald. Dat betekent dat je vanaf de start veel intensiever moet gaan samenwerken met je eigen organisatie. Als professional moet je enerzijds de kunst verstaan om naar buiten te gaan en daar creatief te zijn, tussen vervagende grenzen van organisaties te werken, en anderzijds om je te blijven verbinden met de juridische en financiële

werkelijkheid die nog steeds in je eigen organisatie geldt. Je moet ervoor zorgen dat je elke stap intern verankert.

EEN DEAL DIE INEENS GEEN DEAL MEER LIJKT

Een multinational wil een nieuw product voor de auto-industrie gaan maken. De inkoopdirecteur van dat bedrijf belt de commercieel directeur van een grote internationale aluminiumsmelterij en legt uit dat ze een keten hebben bedacht om dit innovatieve concept in samenwerking met drie partijen op de markt te brengen. Doel is om hierin marktleider te worden. Er vinden enkele gesprekken tussen de betreffende partijen plaats en op een gegeven moment besluit die commercieel directeur zijn algemeen directeur bij het volgende gesprek te betrekken, om te laten zien dat het serieus is. Tijdens dat gesprek vinden deze partijen elkaar, op directeursniveau.

De dag erna belt de commercieel directeur met de inkoopdirecteur, om nog even na te praten. Wat blijkt? Hij heeft net alles aan de raad van commissarissen voorgesteld, maar er is een kink in de kabel gekomen. Er moet namelijk een machine van 700.000 euro worden gekocht, en dat besluit is intern nog niet genomen... Hij is dus naar buiten gegaan zonder het intern te verankeren en zonder fiat om zelf te mogen investeren. Onduidelijk is nu of de deal kan doorgaan.

→ *Hoe werk jij samen met de interne organisatie?
Ben je hier voldoende mee verbonden?*

1.3 EEN HOPELOOS VEROUDERD FUNCTIEWAARDERINGSSYSTEEM

En *last but not least* is er, als het om daadkracht gaat, nog een derde obstakel. Organisaties zien dat de ingewikkelde vraagstukken van deze tijd om andere competenties vragen en dat bestaande functiebeschrijvingen niet langer voldoen. Ze roepen daarom nieuwe rollen in het leven. Van professionals wordt verwacht dat ze deze rollen naast hun bestaande werk gaan vervullen. Maar niemand weet wat die rollen precies inhouden, laat staan hoe je ze professioneel pakt en ertussen switcht, vaak zelfs meerdere keren per dag. Met als gevolg dat mensen vooral op de automatische piloot handelen.

DE VLAG DEKT DE LADING NIET MEER

We verwachten dus meer van mensen, veel meer. Stel je voor: je bent afdelingshoofd van een gemeente en tegelijkertijd projectleider ombuigingen, opdrachtgever voor de renovatie van een museum en procesregisseur wijken. Of je bent financieel specialist bij een bank en treedt ook op als product owner ‘honger de wereld uit’. Het zijn zomaar wat voorbeelden die laten zien dat professionals steeds vaker andere opdrachten en nieuwe rollen krijgen. Met taken die formeel niet in hun functiebeschrijving staan beschreven, waarvoor ze niet zijn aangenomen. Ze volgen een extra training (maar vaak ook niet) en daarna moet het lukken. Maar zo’n enkel opleidingstraject, voor één specifieke rol, is veel te beperkt om de complexiteit aan te kunnen; om de verwachtingen waar te maken. Want elke rol vraagt om een andere professionaliteit. Het maakt nogal verschil of je projectleider bent of als procesregisseur moet optreden. Mensen moeten dus in die verschillende rollen worden opgeleid. Dat is één.

STRETCHEN TO THE MAX

Maar er speelt nog iets anders. Veel mensen denken dat ze bepaalde rollen gewoon niet in zich hebben. Een beeld dat wordt gevoed door persoonlijke effectiviteitstrainingen, zoals het werken met Insights, Enneagram-typen of RealDrives. We plaatsen onszelf en anderen al snel in hokjes. Zie bijvoorbeeld de case van het Radboudumc, over de regieverpleegkundigen (deel 5). Een van de geïnterviewden zei: ‘Dan moet ik ook nog netwerken, onderzoek doen én als regisseur optreden. Dat ben ik niet, ik ben verpleegkundige.’ Maar het punt is: niemand heeft één rol 100% in zich. Iedereen heeft stukjes van elke rol in zich. Je moet ze alleen weten aan te boren. Wanneer je mensen helpt om die vooroordelen los te laten en te stretchen, om die competenties stap voor stap uit hun eigen binnenwereld te halen, blijken die rollen ineens wél bereikbaar.

Dat gebeurt nu niet. Organisaties richten alles agile in, maar moeten ook de flexibiliteit in hun mensen naar boven durven te halen. Je moet het in je opleiding meenemen en mensen daar in de praktijk mee laten oefenen, ze laten experimenteren. Het is een grote stap, dat rolswitchen: je moet het strategisch goed voorbereiden, bewust voor een rol kiezen, weten welke professionaliteit die rol van je vraagt en van rol kunnen switchen. Maar het kán. Dit boek laat zien hoe.

➔ *Hoe ziet jouw functiebeschrijving eruit? Voldoet deze nog? Of vervul je inmiddels ook rollen? En zo ja, welke rollen zijn dat dan?*



We zullen ons moeten realiseren dat we de maakbaarheid voorbij zijn. Dat we nieuwe oplossingen die extern tot stand komen veel meer moeten gaan verankeren in onze eigen organisatie, nu we de samenwerking met buiten opzoeken. En dat we moeten investeren in ons personeel, dat we oorspronkelijk niet hebben aangenomen om deze problemen te tackelen, maar waar we het wel van moeten hebben. Maar er is meer nodig. Want we zien ook een aantal hardnekkige gedragspatronen in organisaties die iedere vorm van daadkracht ondermijnen. Die patronen moeten we met elkaar doorbreken. Meer daarover lees je in hoofdstuk 2.

