In gesprek met Paul Kloosterboer

Op kruistocht tegen geheime agenda's

Auteur: *Raoul Schildmeijer*

Als ik aanbel bij zijn appartement in Hilversum, voel ik de spanning in mijn lijf. Wie gaat hier straks opendoen, Paul zelf of zijn echtgenote Jacqueline? Hoe zal het met Paul zijn? Hoe zal hij eruitzien? Als hij even later zelf opendoet ben ik opgelucht: daar staat Paul, zoals ik hem ken. Gewoon Paul. Met kuif!

Paul maakt meteen opmerking over de pet op mijn hoofd. Hij vindt het een geslaagde keuze en zegt "morgen ga ik er ook zo een kopen." - "Hoezo?" vraag ik: "Ik heb hem nodig vanwege mijn kale kop, maar jij ..." Dan draait Paul zich om en laat me een grote kale plek op zijn achterhoofd zien. Bestraling en chemo laten zo hun sporen na ... Paul is ernstig ziek. Een pet is wel het minste om daartegen te doen.

Zo zal ook het gesprek gaan waarvoor ik gekomen ben. De ziekte is er heel vaak niet. En dan opeens weer wel. Soms komen er heel even tranen door. Soms staan we er toch even bij stil. Het kan want Paul is er open en eerlijk over: er zit een agressieve tumor in zijn hersenen, die is verwijderd, maar zal vroeg of laat terugkomen. Dat kan over een paar weken zijn, of misschien over een paar jaar, maar het is onvermijdelijk. En zoals hij een radicale keuze heeft gemaakt in zijn werk als adviseur, wil hij ook hiermee omgaan: door het aan te kijken!

Dan zal ik er ook niet omheen draaien: dit artikel is er gekomen doordat Paul ziek is. Het heeft tot gevolg gehad dat ik zijn rol mag overnemen in een opleiding over adviseren die OOA-collega Martijn Jansen verzorgt voor SUAS. Paul heeft jarenlang een gastoptreden in die opleiding verzorgd als 'gastdocent uit de praktijk' en dat mag ik nu doen. Ik neem zijn plek in het systeem in, om zijn eigen woorden te gebruiken. Dat zal ik natuurlijk op mijn manier doen want over adviseren heb ik mijn eigen verhaal en ervaringen. Maar ik wil Paul's spoor eerst terug volgen, voordat ik dat van mij er achteraan trek. Had Paul niet zelf bedacht dat je je plaats tussen de sterren moet verkennen?
Kortom, alle reden voor een Kopstuk, een artikel waarin ik onderzoek wat de bijdrage aan het vak van een ander voor mij betekent als professioneel organisatieadviseur. Wie is Paul, hoe kijkt hij tegen ons vak van adviseur aan en hoe verhoud ik me daartoe? Een kopstuk ... de ironie van de titel ontgaat ons beiden niet.

We voeren een geanimeerd gesprek in zijn appartement, dat zich doorzet in de auto tot op de stoep van het ziekenhuis want ik had Paul beloofd hem na afloop naar het ziekenhuis in Amsterdam te brengen voor de bestraling. Intussen legt hij me uit wat de basis van zijn aanpak is en onderzoekt hij en *passant* hoe ikzelf heb gehandeld in een aantal recente opdrachten die ik moeilijk vond. "Je werd op de plek gezet in een systeem waar dat systeem behoefte aan voelde door de systemische vacature die erin was ontstaan. Maar die plek kon jij als adviseur nooit vervullen want je bent als adviseur niet wat het

systeem werkelijk nodig had. Je was 'slechts' de adviseur. Niet de bestuurder die ontbrak," concludeert Paul gedecideerd als ik mijn ervaring deel.

Wil je dit zinnetje begrijpen? Lees dit artikel dan door tot het einde. Ik wil graag proberen je mee te nemen.

Als ik Paul als eerste vraag wat voor hem de kern van het adviesvak is, noemt hij meteen de naam van Chris Argyris. Argyris leefde van 1923 tot 2013 en was verbonden aan de Harvard Business School. Hij maakte vooral naam met zijn studies en publicaties over organisatieleren.[1] Voor Paul een grote inspirator omdat hij - net als Argyris - een hekel heeft aan de poppenkast, aan spelgedrag. "Ik ben op kruistocht tegen geheime agenda's. Daar zit de adviseur als activist in mij,' zegt hij ferm, al in de tweede zin van het gesprek: "Dat betekent dat ik vol ga voor mijn eigen plek in het sociale systeem en anderen aanmoedig dat ook te doen - of dat nou een team is, of een gezin of waar dan ook."

Om uit te leggen wat hij bedoelt leert hij me drie centrale begrippen: *valid information, free choice en internal commitment* (geldige, te valideren informatie, keuzevrijheid en innerlijke betrokkenheid bij de keuze).[2] Valide informatie wil zeggen dat ernaar wordt gestreefd om inzichten te baseren op "informatie die zo geldig en openhartig mogelijk is." Daarvoor is nodig dat mensen zich waarachtig over hun eigen inzichten en gevoelens uitspreken, doordat dat zij onderzoekend in gesprek gaan met elkaar. Durven ze daarbij zowel zichzelf te onthullen als oprecht te luisteren, dan komen mensen tot keuzes die innerlijke betrokkenheid mogelijk maken doordat iedereen zich gehoord en gezien voelt. Zelfbeschermend gedrag is daarbij wel heel begrijpelijk, maar niet helpend. Dat is moeilijk want we voelen vaak een angst om iets te kwijt te raken; gezichtsverlies vindt niemand leuk. "Angst om iets te verliezen, de behoefte om iets kostbaars te beschermen, hebben we allemaal," zegt Paul hierover: "Een adviseur kan de veiligheid bieden om zo'n gesprek mogelijk te maken. In de eerste plaats door zelf het goede voorbeeld te geven.

Paul Kloosterboer is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur onder de naam Patterns and Possibilities. Hij is afgestudeerd als econoom en psycholoog aan de VU in Amsterdam, de universiteit waar hij in 2011 ook promoveerde. Hij startte als adviseur bij HCG en sloot zich in 1992 aan bij Cordes als partner. Sinds 2012 werkt hij voor zichzelf. Paul is actief in de OOA en ontwikkelde recent onder meer de professionaliseringsmethodiek *'Jouw plek tussen de sterren.'* Ook is hij lid van de Wetenschappelijke Raad van de OOA. Daarnaast is Paul verbonden aan de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen. Zie ook www.paulkloosterboer.com.

Vooral in het onthullen van eigen kwetsbaarheid in het hier en nu. En in luisteren, vragen stellen en de gesprekshygiëne bewaken."

De drie basisregels werken samen als een drie-eenheid; elkaar versterkend, legt Paul me uit. Misschien moet je zelfs wel zeggen dat ze voorwaardelijk zijn aan elkaar: het een maakt het ander mogelijk. "Pas als je vol op je plek kunt zijn

[1] Paul heeft zelf veel over het werk van Argyris gepubliceerd. Lees: Ina Ahuis en Paul Kloosterboer, *Het Ambacht van Argyris*, M&O 2020, 5/6. Of luister naar de podcasts, zoals van de Ambachtsschool, te vinden op www.deambachtsschool.org of van Tjip de Jong 'Waarom maken sommige organisaties steeds dezelfde fouten?' Met Paul Kloosterboer: https://www.youtube.com/watch?v=BB1LfTtqopA

[2] Citaten uit: Chris Argyris, *Managementadvies, toegevoegde waarde voor uw organisatie?* Uitgeverij Thema, 2000.

in een sociaal systeem en pas als je een vrije keuze voelt over wat je daarin te doen hebt, pas dan kun je je werkelijk eigenaar voelen van die keuze en van die rol," zegt Paul.

Daarvoor is nodig dat mensen zich uit kunnen en durven spreken, over hun waarnemingen en gevoelens vanuit hun eigen plek in het systeem. Er zit met andere woorden ook een voorwaarde aan verbonden, leer ik van Paul: spelgedrag, gespeeld commitment wil je vermijden. In adviestrajecten betekent dat voor Paul dat hij het hittepunt met zijn klant altijd opzoekt voordat hij verder gaat. Dat doet hij door al vroeg de hamvraag te stellen: 'Hoe ben jezelf verbonden met het vraagstuk dat voorligt? Mag het ook daarover gaan?' Lukt dat niet, dan is er eigenlijk geen basis om verder te gaan, heeft Paul geleerd: "Ik heb nooit spijt gehad van opdrachten waarin ik aan dit principe heb kunnen vasthouden. Ik heb ook nooit spijt gehad van opdrachten die ik heb stopgezet, omdat het er niet mocht zijn," vertelt hij: "Spijt heb ik alleen van die momenten waar ik van dit principe ben afgedwaald."

Dat heeft consequenties voor hoe hij aankijkt tegen zijn eigen rol als adviseur. "Ik kan niet anders dan er vol in te gaan," gaat Paul verder. "Bij mij hoef je eigenlijk nooit te raden waar mijn weerstandspunt zit. Een open boek. Ik vlieg ik er vol in, soms al te heftig. Ik liep ooit over een marktje op Bali en daar hing zo'n gebatikte doek met de tekst '*Advice is like snow. The softer it falls, the longer it dwells.*' Een mooi advies, maar wel een waar ik mij waar ik me lang niet altijd aan heb gehouden," zegt hij lachend om zichzelf: "maar het is mijn manier: mezelf op het spel zetten. Te zeggen wat ik werkelijk vind en voel. Als ik niet wil dat er poppenkast wordt gespeeld, dan moet ik ook zelf geen spel spelen, maar voorgaan. Dat is soms bloedspannend want natuurlijk herken ik ook de neiging om mezelf te beschermen. Ik ben ook bezig met hoe er tegen me aan wordt gekeken. Maar zonder openheid en eerlijkheid komt er geen wijsheid in het systeem."

Argyris reikt er twee begrippen voor aan, legt Paul uit: *advocacy en inquiry.* Ik onthoud het als het jezelf uitspreken met daarna de onmiddellijke bereidheid om je open te stellen in een onderzoekend gesprek, waarbij je bereid bent onder ogen te zien wat de aannames, vooroordelen en angsten zijn die de basis vormen van je handelen tegenover anderen. Een soort radicale kwetsbaarheid en bereidheid je te laten beïnvloeden door wat er in het gesprek wordt gezegd. "Het is een soort altruïsme, jezelf op het spel te zetten en te zeggen wat je daadwerkelijk vindt en voelt. Dat kan moeilijk zijn en soms word je als adviseur niet geaccepteerd in je rol, zoals jou is overkomen in jouw opdracht. Maar ik ben optimistisch. Zoiets is in het moment lastig maar uiteindelijk komt het *'in de kosmos'* altijd wel weer goed".

"Straks ga ik jouw rol overnemen in een opleiding over het adviesvak. Wat heb je daar over geleerd? Is dit ook waar het vak van adviseur voor jou over gaat? Of had je net zo goed brandveiligheidsadviseur kunnen worden? Dat is toch ook een soort adviseren."

Paul wuift de suggestie gedecideerd weg. "Brandveiligheidsadviseur had ik nooit kunnen worden. Het systeem en ieders plek daarin, ook die van mijzelf, dat is het vak voor mij. Dat is waar het over moet gaan. Ik ben daar bij toeval achter gekomen toen ik startte als adviseur bij HCG. Voor een lustrumbijeenkomst bood ik aan ook wel een workshop te willen doen. Ik bedacht als thema het te gaan hebben over de interne worsteling als adviseur met de dynamiek in adviesopdrachten. Mijn workshop werd ruim overtekend, bijna tot ongenoegen van de senioren, die het met veel minder belangstelling moesten doen. Toen wist ik, ik ben op iets gestuit. En daar heb ik mijn hart aan verpand: je plek in het systeem als adviseur, wat is dat en hoe doe je dat?"

"Die plek is intrinsiek problematisch, zeker voor een interne adviseur maar voor een externe adviseur geldt het eigenlijk ook: je staat altijd in een driehoek tussen de opdrachtgever, de doelgroep en jijzelf als adviseur. Tussen die opdrachtgever en de doelgroep speelt zich altijd een hoog/laag-dynamiek af. De opdrachtgever met een verwachting, de doelgroep die daar al of niet gecommitteerd aan is. En daar moet jij je plek innemen. Je hebt zowel het vertrouwen van de opdrachtgever nodig als van de doelgroep, terwijl er tussen hen vaak een wederzijds wantrouwen zit. En daar sta jij dan tussen. Je zit in een structureel loyaliteitsconflict. Hoe kun je daarin *alpartijdig* zijn, dat werd mijn vraag."

In de dynamiek tussen opdrachtgever en doelgroep verliezen mensen vaak het grotere geheel uit het oog, leerde Paul, zelfs degenen die erover zouden moeten waken, zoals een MT of een bestuur. Dat is niemands schuld, want wie kan nou zeggen waar de oorsprong van dynamiek tussen mensen ligt? 'Wie is er met de dynamiek begonnen' is geen vraag die je reëel kunt beantwoorden. Wel kunnen we zien hoe we elkaar rollen geven in die dynamiek. *All the world's a stage, and we are merely players,* noemde Shakespeare dat. En daarin reduceren we anderen vaak tot de rol die iemand te spelen heeft. Daardoor kan er nooit volledig commitment ontstaan want die rol is niet iemands eigen keuze maar iets waartoe iemand gereduceerd is door anderen.

"Daar word je eigenlijk altijd mee geconfronteerd," zegt Paul. Dus is de vraag hoe je je daartoe verhoudt als adviseur, gaat hij verder: "Neutraliteit kan eigenlijk niet, leerde ik van Bert Hellinger. Maar wat wel kan is je te realiseren dat het grotere geheel een bestaansreden heeft. Het is de moeite waard je dat te realiseren want we geven het systeem niet de plek die het verdient." – "Ironisch eigenlijk," zeg ik: "iedereen heeft een stem en spreekt zich uit. Dat vormt een geheel maar het resultaat is dat het geheel zelf niet gehoord wordt." - "Precies zo," zegt Paul: "Het pendelen, het inzoomen op interacties en dan weer uitzoomen om het grotere geheel zichtbaar te maken, dat is wat ik als adviseur te doen heb. En daar ligt dan ook mijn ultieme loyaliteit, je geeft een stem aan iets dat zelf geen stem heeft: het grotere geheel."

Adviseren als opdracht die je jezelf geeft, los van waar je met je opdrachtgevers op hebt gecontracteerd. Voor Paul is die drijfveer onlosmakelijk verbonden met de plek die je in het systeem inneemt en die je al als kind hebt geleerd: "Het gezin waar je uit komt was het eerste team waar je deel van bent en de plek die je innam in dat systeem, je kindplek, neem je je hele leven mee, vooral als je in het nauw zit. Zoals ik als kleine Paultje reageerde en me gedroeg in moeilijke situaties, die kleine Paultje is er nog steeds, soms dienend en soms niet. Als het spannend wordt, er bij jou iets wordt aangeraakt, dan geeft dat een reactie. Je gaat je aanpassen, of je wordt de diplomaat. Of je wordt een soort Atlas die alle schuld op zijn schouders neemt. Of je slaat met je vuist op tafel. Zoiets heeft iedereen en het is belangrijk om je daar bewust van te zijn. Er wordt dan vaak iets geraakt wat je als kind al hebt geleerd en daar acteer je op. Zo verwerf je je plek in het systeem."

"Voor mij is dat de plicht om te zeggen wat ik voel en denk. Niet om me op te dringen, maar om aan te bieden. Zonder reserve. Ik mág er zijn. Ik zeg wat ik denk dat verdient om gezegd te worden."

Waarvan acte!

Bronnen

- Chris Argyris, *Managementadvies, toegevoegde waarde voor uw organisatie?* Uitgeverij Thema, 2000.
- Paul Kloosterboer en collega's, Adviseren vanuit het geheel. *De vitale waarde van intern advies*. Vakmedianet, Deventer, 2015.

Raoul Schildmeijer Raoul Schildmeijer (CMC) is organisatie-adviseur bij Leeuwendaal en lid van het bestuur van de Orde van Organisatiekundigen en Organisatieadviseurs. Dit artikel heeft hij geschreven als reflective practitioner, vanuit de vragen en dilemma's die hij in zijn eigen praktijk ervaart. In een Kopstuk zoekt hij niet de polemiek maar onderzoekt hoe zijn eigen professionele rolopvatting als adviseur is beïnvloed door anderen. Eerdere Kopstukken voor professioneelbegeleiden.nl schreef hij samen met Joost Kampen, Mieke Moor, Dees van Oosterhout en Jaap Peters.