

De P&O'er als kanskijker

Door anders te kijken, zien we oude, belemmerende ideeën in de organisatie, in ons vak en in ons eigen denken. Steeds op een andere manier kijken naar het vertrouwde is te leren. Bijvoorbeeld door 'de ogen van een ander te lenen'. De P&O'er kan er een topadviseur door worden en meer kansen voor de organisatie benutten.

door Jeff Gaspersz

Paul Cézanne, de invloedrijke Franse schilder, had een geliefd thema voor zijn kunstwerken: de Saint-Victoire berg, dicht bij zijn huis in Aix-en-Provence. Hij heeft deze berg wel zestig keer geschilderd. Iemand vroeg hem eens of het niet saai was om maar steeds hetzelfde object te schilderen. Cézanne vond van niet: "Als ik het doek maar wat verplaats, levert dat al een geheel nieuw landschap op." Cézanne slaagde erin steeds op een andere manier naar het vertrouwde te kijken. Daarmee ontdekte hij steeds weer nieuwe kansen voor een unieke creatie.

Als professionals kunnen we veel leren van kunstenaars als Cézanne of Monet die meesters waren in het vinden van nieuwe kansrijke perspectieven. Zij wisten te ontsnappen aan een eenzijdige manier van kijken naar de wereld. Die kijkverstarring treedt meestal op omdat we, door ervaring, het idee hebben die wereld wel te kennen.

Het risico van ervaring

Ervaring is een van de meest begeerde eigenschappen voor een professional. Ervaring staat voor: 'Ik heb dit al zo vaak meegeemaakt. Laat het maar aan mij over. Ik beheers mijn vak. Ik weet hoe je hiernaar moet kijken.' Met de ervaring komt voor de professional waardering, beloning en vertrouwen.

Wat we vaak niet beseffen is dat ervaring ook een gevaarlijke keerzijde kan hebben. Door onze ervaring kunnen we op een eenzijdige manier gaan kijken. We hebben een situatie snel door, kunnen het probleem identificeren en hebben de vertrouwde oplossing al klaarliggen. Daar is niets op tegen. Maar kunnen we effectievere oplossingen bedenken als we meer onbevangen door de ervaring heen leren kijken? Beperkt een eenzijdige kijk het zien van nieuwe kansen?

De Zwitserse horlogemakers worden er niet graag aan herinnerd dat zij eind jaren zestig de kans van de - nota bene Zwitserse - vinding van het elektronisch aangedreven uurwerk niet zagen. Een onderzoeksinstituut uit Neuchâtel toonde deze vinding vol

trots op het World Watch Congress. Geen van de Zwitserse horlogefabrikanten ontdekte hierin de kans, omdat het niet paste in hun wijze van kijken naar een horloge. Een horloge was voor hen een staaltje van mechanische aangedreven precisie. Ze redeneerden: 'daar heeft de klant immers behoefte aan, anders hadden de Zwitsers niet zo'n groot marktaandeel'.

De onbekende Japanse fabrikant Seiko had nog weinig last van deze eenzijdige kijk en zag de kans meteen. De Zwitserse horloge-industrie werd in de jaren daaropvolgend een zware slag toegebracht. Het marktaandeel verminderde drastisch en 50.000 van de 62.000 horlogemakers werden ontslagen. De directe oorzaak lag in wat we ervaringsverblindings kunnen noemen. De ervaring verstart je kijken en de kansen trekken aan je voorbij. Ervaring en vernieuwing kunnen daarom op gespannen voet staan.

Anders kijken voor P&O

Kan het zijn dat ook sommige P&O'ers door een eenzijdige wijze van kijken naar hun taken vernieuwingskansen missen? Kunnen ook zij door hun eigen ervaring blind zijn voor de nieuwe kansen? 'Wanneer je enige gereedschap een hamer is, zie je overal spijkers.' Er schuilt een diepe wijsheid in deze gedachte. Het zegt dat we - door opleiding, ervaring, de rol die we in de organisatie hebben en wat er om ons heen gebeurt - gefilterd waarnemen.

Ook P&O-professionals ontkomen niet aan een door de eigen rol en ervaring opgebouwd kijkfilter. Dat is helemaal niet erg, zo lang ze zich er maar bewust van zijn. Pas dan kunnen ze, net als de schilder Paul Cézanne, door hun kijken wat te veranderen, nieuwe kansen ontdekken. Er zijn drie sterke kijkfilters die regelmatig bij P&O'ers voorkomen. Denkt u eens na of deze kijkfilters u wellicht afhouden van het zien van nieuwe kansen.

Kijkfilters en risico's

U ziet P&O als een functie die helpt het organisatiebeleid te realiseren door zorg te dragen voor de juiste kwantiteit en kwaliteit

KIJKEN DOOR DE OGEN VAN DE ANDER MAAKT JE BEWUST VAN DE EIGEN STARRE BLIK

aan medewerkers. Er is een risico aan dit kijkfilter. U mist een andere werkelijkheid: de organisatie als gemeenschap van mensen, elk ernaar strevend een bevredigende en gelukkige ervaring te hebben in hun werk en in die gemeenschap. Vanuit die andere blik komt een (nieuwe) kerntaak naar voren: P&O kan bijdragen aan de versterking van het gevoel 'gemeenschap te zijn'.

U ziet de *huidige* prestaties van medewerkers op het gebied van creativiteit, kennisverwerving en talentontwikkeling, als dat waartoe zij *in staat* zijn. Risico van dit tweede kijkfilter: u laat zich bij de vormgeving en uitvoering van het P&O-beleid te veel leiden door de werkelijkheid en niet door de mogelijkheid. Denkt u dat medewerkers in uw organisatie nog veel meer waardevolle talenten hebben dan ze momenteel inzetten? Zo ja, dan ligt daar-in de kiem om de blik naar het mogelijke te wenden en nieuwe kansen te zien.

U ziet P&O niet als hoofdrolspeler in de versterking van het innovierend vermogen van de organisatie. Het risico van dit derde kijkfilter is dat u - door uzelf niet als een belangrijke partij te beschouwen bij innovatie - weinig zult bijdragen in de discussies en beleidsvorming op dit gebied. Directie en leidinggevendenden krijgen daarmee een bevestiging van hun eigen kijkfilter op P&O: 'het zijn geen gesprekspartners als het gaat om strategische zaken'.

Innovatiekracht ontwikkelt zich pas door het juiste gedrag van medewerkers, zoals kennis willen delen, ondernemend zijn, risico's durven nemen, met ideeën komen en creatief zijn. Het scheppen van voorwaarden tot het gewenste (werk)gedrag hoort thuis op het bord van P&O'ers en zij kunnen een grote bijdrage aan innovatie leveren. Mits zij zichzelf ook zo zien.

Ander zelfbeeld

Het is onze eenzijdige manier van kijken naar wat op ons afkomt én naar onszelf, die maakt dat ons kansen ontgaan. De Amerikaans-Cubaanse schrijfster Anaïs Nin gaf dit treffend weer met de uitspraak: "We zien de dingen niet zoals ze zijn. We zien dingen zoals wij zijn."

We brengen onze zelfbeelden mee in hoe we kijken. Als het zelfbeeld van P&O'ers is dat zij er alleen zijn om zich te profileren op de traditionele P&O-werkvelden dan zijn ook alleen hier de kansen op verbetering en vernieuwing. Als het zelfbeeld van de P&O'er echter verandert dan neemt de P&O'er ook andere kansen waar. De P&O'er die zichzelf ook ziet als regisseur van (nieuw) gedrag of als arrangeur van personele win-win situaties of als veranderingsmanager, neemt meer kansen waar.

P&O'er als kansrijker

De Franse schrijver Marcel Proust heeft ooit gezegd dat het werkelijke reizen niet bestaat uit het zien van nieuwe landschappen, maar uit het krijgen van nieuwe ogen. Het zoeken naar 'nieuwe ogen' is een van de meest boeiende en opwindende zoektochten

voor een professional. Het zoeken is dus naar kansrijke nieuwe perspectieven die een 'kijkdoorbraak' kunnen opleveren. Hier volgen tips die u zelf kunt uitvoeren of aan anderen kunt aanbevelen:

Kijk naar uw kijken

Het loont om regelmatig uw eigen specifieke manier van kijken te onderzoeken. Hierdoor wordt u zich meer bewust van de kansen of beperkingen van uw zienswijze. Mogelijke vragen zijn:

- Wie heeft mijn wijze van kijken als P&O'er sterk beïnvloed?
- Heeft hoe ik momenteel naar mijn taak als P&O'er kijk, te maken met de cultuur in de organisatie, mijn vooropleiding, mijn loopbaanfase, mijn leeftijd, mijn sekse?
- Kan ik ook anders kijken naar zaken zoals ziekteverzuim, verloop, of tevredenheid van medewerkers?
- Hoe wordt de wijze waarop ik naar dit probleem kijk, beïnvloed door de informatie die ik hierover heb?
- Wat zijn mijn aannames over deze verandering en hoe beïnvloedt dat mijn beeld van het veranderingsproces? Heeft hoe ik er momenteel naar kijk, te maken met mijn waarden?
- Zou ik drie jaar geleden als P&O'er hier ook zo naar hebben gekeken?
- Ben ik op dit terrein de manier van kijken van anderen aan het overnemen? Wat is eigenlijk mijn eigen unieke kijk op de problematiek? Maakt mijn invalshoek dit probleem groter of kleiner dan het in werkelijkheid is?
- Waar kan ik heen of met wie kan ik praten om een andere blik hierop te krijgen?
- Zou het mij moeite kosten om een andere blik hierop te krijgen? Durf ik in deze organisatie voor mijn andere wijze van kijken uit te komen?
- Wat levert een geheel nieuwe wijze van kijken mij op? Wat is het risico? Wat zou er gebeuren als ik op dezelfde wijze naar de situatie blijf kijken?

Leen de ogen van de ander

Kijken door de ogen van de ander heeft het grote voordeel dat men zich bewust wordt van de eigen starre blik. Let vooral op de mensen die net in dienst zijn. Zij hebben nog geen ervaring met de organisatie en hebben nog een frisse blik op wat beter kan. 'Leen hun ogen' door hen in de eerste weken geregeld te vragen wat hen opvalt en wat de markante verschillen zijn met eerdere werkgevers. U kunt dat ook doen met medewerkers die intern zijn verschoven. U kunt ook de ogen van klanten lenen door hen te vragen een dag mee te lopen. Wat merken ze op? Wat vinden ze merkwaardig wat voor uw organisatie volstrekt vanzelfsprekend is. U kunt ook de 'ogen lenen' van kinderen, partners van medewerkers of kunstenaars. Elke groep kan een andere kansrijke wijze van kijken binnenbrengen.

Kom in (kijk)beweging

In veel organisaties is het een prioriteit binnen het P&O-beleid om mensen te stimuleren veelzijdig van functie en standplaats te veranderen. Dat is goed voor hun employability. Het is ook ergens anders goed voor: ze vergroten hun kijkbeweeglijkheid. Vanuit een andere functie met andere verantwoordelijkheden, andere collega's en klanten, ziet de organisatie er anders uit. Een organisatie met 'kijkbeweeglijke' mensen is een organisatie die leeft, vernieuwt en waarin veranderingen gemakkelijker verlopen. Men zit immers niet vast in één vastgeroest venster op veranderen en op de toekomst.

Andere contexten

U kunt voor uzelf en voor anderen het kijken in beweging brengen door andere contexten op te zoeken. Bezoek eens een organisatie die met dezelfde P&O-vraagstukken worstelt maar die hier heel andere oplossingen voor heeft bedacht. Onderzoek hoe zij anders naar het probleem hebben gekeken. Vraag uzelf af: 'hoe kan ik van hun perspectief leren?'

Een organisatie, gespecialiseerd in tunnelbouw, heeft medewerkers eens op excursie laten gaan naar een ziekenhuis. Daar ontmoetten zij een hartchirurg die vertelde over verschillende soorten bypassoperaties. De vraag die de leidinggevende toen aan de groep stelde was: 'Die chirurg bouwt eigenlijk ook tunnels. Wat leren we daarvan?'

Vervolgens ging de excursie richting Waddenzee. Daar had men een bioloog uitgenodigd die hen erop wees hoe bepaalde schelpen zich op een speciale manier in het zand graven. Weer was de vraag van de manager: 'Die schelpen zijn bezig tunnels te graven. Wat leren wij als tunnelbouwers van deze schelpen?'

Deze excursie heeft men niet snel vergeten. Het leverde een groot aantal waardevolle ideeën voor de organisatie op. Het leverde ook iets anders op dat misschien nog wel veel waardevoller was en dat is het besef dat wanneer je maar anders leert kijken, je overal nieuwe waardevolle ideeën kunt opdoen. Wanneer organisaties en personen tot dat inzicht komen, openbaart zich een wereld vol kansen en mogelijkheden.

Bedenk ook dat juist in de ontmoeting van twee disciplines nieuwe doorbraken in het kijken naar de eigen discipline kan optreden. Het idee van *HR-marketing* of *employer branding* is ontstaan door de paring van de kijkwijze van marketing en die van HRM. Dat is ook de kans die multidisciplinaire groepen bieden. De verschillende invalshoeken die de leden meebrengen botsen met elkaar en er ontstaan kansrijke nieuwe ideeën.

Kernvaardigheden topadviseur

Het is voor u als P&O'er belangrijk om steeds weer nieuwe perspectieven te kunnen inbrengen, vooral als er geen schot meer

in de discussie zit of als bijvoorbeeld leidinggevendenden tot verkeerde oplossingen dreigen te komen. Het behoort tot een kernvaardigheid van een topadviseur om te kunnen stellen: 'Hebt u er wel eens op die manier naar gekeken?'

Een krachtige manier om een persoon een andere blik te bieden is het gebruik van een metafoor. Metaforen zijn krachtige bewegingen van het kijken, omdat het beeld de situatie aankaart langs een andere weg dan het verwoorden. Als een P&O'er een leidinggevende uitdaagt door te stellen: 'uw team lijkt op een voetbal elftal met elf spitsen' kan hij daarmee een nieuw perspectief inbrengen en een verandering bevorderen.

Soms kan het vertellen van een verhaal, als metafoor, tot een kijkdoorbraak leiden. Een voorbeeld. Een P&O-adviseur zag zich geconfronteerd met een leidinggevende die op een te strakke manier aanstuurde. Het liefst wilde de manager het allemaal zelf doen. Dat was niet mogelijk en hij verviel tot sterk controlerend gedrag. Met het vertellen van het volgende verhaal werd de man aan het denken gezet: 'Een jonge bioloog onderzocht de verpoping van rupsen. Op een gegeven moment zag hij hoe een vlinder zich moeizaam uit de cocon werkte. De bioloog dacht de vlinder te kunnen helpen door voorzichtig een snee in de cocon te zetten. De vlinder zou dan gemakkelijker naar buiten kunnen. Toen de vlinder eenmaal buiten was, bleek hij niet te kunnen vliegen. Zijn vleugels waren onvoldoende gesterkt, doordat hij zich niet op eigen kracht had hoeven loswringen uit de cocon.'

Niet bij de koffie

De befaamde econoom John Maynard Keynes heeft eens opgemerkt: "*The real difficulty in changing any enterprise lies not in developing new ideas, but in escaping from the old ones.*" Wat zijn de oude, belemmerende ideeën en perspectieven in uw organisatie, op uw afdeling, in uw vak, in uw eigen denken? Dit zijn geen vragen, om even bij de koffie te beantwoorden. U zult er met anderen tijd voor moeten nemen om andere perspectieven op P&O te verkennen. Die investering kan echter een groot rendement opleveren. Het kan u gemotiveerd, alert en kansrijk houden.

Prof.dr. J.B.R. Gaspersz is hoogleraar en adviseur op het gebied van innovatiemanagement.

j.gaspersz@euronet.nl

Literatuur

- Gaspersz, J., *Anders Kijken, Nieuwe Kansen, inspirerende perspectieven voor levensondernemers*, Het Spectrum (2004), Utrecht

LEEN DE OGEN VAN KLANTEN, KINDEREN, PARTNERS VAN MEDEWERKERS OF KUNSTENAARS