



Het persoonlijke professioneel

In gesprek met Dees van Oosterhout

(winnaar boek van het jaar van de OOA en SIOO 2023)

Auteur: Raoul Schildmeijer

Op een mooie dag in juli meld ik me rond tien uur 's ochtends bij Dees van Oosterhout. Gastvrij word ik ontvangen in haar prachtige tuin in Hurwenen, een klein dorpje aan de Waal, waar ze woont in de oude burgemeesterswoning. Ik zoek Dees op omdat ze dit voorjaar de jaarlijkse boekenprijs heeft gewonnen van de OOA en SIOO. Dat deed ze met alweer haar vijfde boek: Rolswitch. Dees is er oprecht trots op: 'Eindelijk een prijs!' Best bijzonder voor iemand die, zoals ze in haar boek schrijft, nooit prijzen wint. De ondertitel luidt Weer van waarde zijn. Een ondertitel met emotionele betekenis, zoals ik later in het gesprek nog zal leren.

Dit is Dees

Maar laten we beginnen bij het begin. Wie is Dees en wat staat er in haar boek? Dees van Oosterhout is directeur van haar eigen bureau, de Van Oosterhout Adviesgroep. Van hieruit werkt ze samen in een netwerk met vier andere adviseurs. Rolswitch is gebaseerd op de praktijk van haar werk en het is een boek en training tegelijk. De kern ervan is je meer bewust te worden van het schakelen tussen de verschillende rollen die je als professional vervult. Praktisch en tegelijk persoonlijk en spiegelend op patronen in ons gedrag. Een boek dat is bedoeld als een routekaart voor professionals die ervaren dat ze niet maar één functie met maar één rol vervullen, maar talloze keren per dag switchen van rol. Steeds moeten ze schakelen en steeds wordt op een andere manier een beroep gedaan op hun professionaliteit. Dees heeft het boek geschreven voor professionals die willen groeien in het vermogen van rol naar rol te switchen - psychologisch, strategisch én praktisch. En dat slaat aan. Alle geplande data van de trainingen die zij en haar compagnons verzorgen zijn volgeboekt.

Vijf verschillende rollen

In het boek neemt Dees je in mee in de manier waarop je van rol naar rol kunt switchen. Het wordt concreet gemaakt in vijf verschillende rollen die dichtbij elkaar liggen, maar toch heel eigen zijn: projectleider, procesregisseur, programma-manager, adviseur en procesbegeleider. Dees onderscheidt per rol zes kenmerken die je echt moet volgen in die rol, omdat je anders heel rolonzuiver gaat handelen en je je resultaat niet haalt. Het zijn rollen die Dees uit ervaring kent, met name door haar werk als hoge ambtenaar bij het toenmalige ministerie van het Verkeer en Waterstaat. De training verzorgt ze ook vandaag nog bij veel ministeries.

Mijn eerste kennismaking met Dees zal ik niet snel vergeten. Met stevige rockmuziek en verkleed als octopus verscheen ze in april op het podium bij het boekendiner van de OOA en SIOO. Ook op de cover van het boek staan de tentakels van de octopus. Niet voor niets want octopussen blijken over eigenschappen te beschikken die model staan voor rolswitchende professionals: intelligent

en gevoelig en, zoals in het boek vermeld staat, 'ze passen hun kleur, huidstructuur en lichaamshouding aan aan hun omgeving en het doel dat ze op dat moment hebben.' Ze belichamen daarmee de kern van het boek: rolbewustzijn, rolprofessionaliteit en het bewust kunnen switchen in rollen. Dat lijkt wel tekst uit een gids voor modern HR-beleid maar schijn bedriegt. Rolswitch is vooral een persoonlijk verhaal. Geen roman, maar toch haast autobiografisch. Het is verbonden met Dees' eigen geschiedenis: het verdriet om het verlies van haar moeder, de uiteenlopende levensverhalen van twee dochters op wie ze oneindig trots is, het aanlopen tegen de vertwijfeling die werken in een politieke bureaucratie soms kan opleveren. Een boek bedoeld voor mensen die willen geloven in wat ze doen. Mensen die zich werkelijk willen committeren aan waar ze ja tegen hebben gezegd in hun werk. Mensen die zijn gaan ervaren dat ze in een vreemde, organisatorische werkelijkheid zijn terechtgekomen zijn en zich afvragen wat ze daar eigenlijk aan het doen zijn.

Vraag je af hoe je jezelf kunt zijn in de opdracht die je te doen krijgt.

De carrièreladder op

De carrière van Dees liet lange tijd een rechte lijn naar boven zien, op weg naar de ambtelijke top van een ministerie. Bij elke stap werd de afstand tot waar het werkelijk om draait echter groter en dat begon haar meer en meer dwars te zitten. 'Ik werkte me kapot,' vertelt ze, 'maar ik begon me meer en meer af te vragen wat ik had nou echt had bijgedragen, hoe ik van waarde was geweest in al dat werk dat ik had verzet.' Ze licht toe: 'We werden er als ambtenaren op uit gestuurd om burgers te horen. Van buiten naar binnen denken heette dat. Ga maar ophalen, werd tegen mij als ambtenaar gezegd. Maar zonder duidelijk te maken wat de overheid burgers dan te bieden had. En dan roep je alleen maar teleurstelling op, niemand die zich gehoord voelde. Ik zag mensen

lijden, aan beide kanten. Burgers, maar ook ambtenaren. En dat is nog steeds zo. Mensen werken nog steeds hard zonder dat ze toegevoegde waarde van hun werk zien. Het vertrouwen van de overheid wordt geschaad doordat we vooraf niet nadenken over waarin we de mensen echt kunnen horen. We gaan luisteren, maar creëren geen ruimte voor het écht horen van mensen. Dat is zo jammer. Ik ben daar uitgestapt. Dat gebeurde toen mijn moeder overleed en ik korte tijd later een reis naar Zuid-Afrika maakte. Vlak daarvoor had ik nog op mijn donder gehad. Ik had als ambtenaar bij zo'n burgerconsultatie iets gezegd namens de minister wat ik niet had mogen zeggen. In Zuid-Afrika bezochten we een school en binnen tien minuten had ik al die kinderen om me heen, kinderen uit arme gezinnen, onze rijkdom hadden ze nog nooit gezien... Ik dacht opeens: wat ben ik met mijn leven aan het doen? Bij de School voor Levensvragen werd ik daarna geprikkeld om dat voor mezelf te bepalen en daar voortaan van uit te gaan. Zo kort en krachtig mogelijk. Het antwoord dat ik gaf was uiteindelijk: 'Innerlijke kracht.' Dat kan ik brengen bij anderen en dat is wat ik ben gaan doen. Mensen in beweging brengen en het geloof geven dat ze het zelf kunnen.'

*Het grootste plezier dat
je jezelf kunt doen is om
gewoon van jezelf te houden.*

De 15 stappen van een SVO

In het boek reikt Dees een instrument aan: de strategische verkenning van de opdracht, oftewel SVO. Een SVO helpt om een 'opdracht vooraf duidelijk te formuleren en op een aantal cruciale punten knopen door te hakken over de aanpak van het vraagstuk', staat er in het boek. Dees werkt het uit in de 15 stappen van een SVO. Ze worden in het boek een voor een helder toegelicht. Ze helpen om een gedeeld beeld te krijgen van de strategie bij een vraagstuk en om alle betrokkenen op een lijn te krijgen. Instru-



Dees van Oosterhout is directeur van Van Oosterhout Adviesgroep. Ze werkt als zelfstandig adviseur binnen de overheid, non-profitorganisaties en het bedrijfsleven. Rolswitch is haar vijfde boek. Ze heeft na haar studie 15 jaar bij verschillende bedrijven en de rijksoverheid gewerkt. Ze werkt vanuit de overtuiging dat alleen van recht van adviseren hebt als je zelf met je voeten in de klei hebt gestaan. Kijk voor meer informatie op www.vanoosterhoutadviesgroep.nl

menteel en bedoeld om beter aan de voorkant te sturen, wat teleurstellingen achteraf voorkomt. Maar een SVO is veel meer dan dat: het is de opmaat voor een belangrijke beslissing die je als opdrachtnemende professional elke keer weer zelf moet nemen. Het moment waarop je beslist of jij als professional een opdracht echt actief kunt aannemen. Dat moment is het IK-moment, het moment waarop opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar vragen stellen om echt ja te kunnen zeggen tegen een opdracht, helder te zijn over de voorwaarden voor succes en wederzijdse verwachtingen. IK staat dan ook niet alleen voor 'ik - eerste persoon enkelvoud'. Het staat vooral voor 'Innerlijke Kracht'. In het boek wordt uitgelegd dat dit een moment is om voor jezelf op te eisen, met de juiste toon met je opdrachtgever de broodnodige confrontatie aangaan aan de voorkant van een opdracht. 'Stel een eerlijke vraag aan elkaar,' vindt Dees. 'Niemand doet dat. Het ministerie van SZW heeft niet minder dan 100 ambtenaren aangetrokken voor zogenoemde thematafels om met burgers in gesprek te gaan. Adviesbureaus verdienen er goud geld aan. Maar

uiteindelijk voelt niemand zich echt gehoord. Hoe kan dat? Dees wil het anders doen maar loopt er ook zelf tegenaan. Elkaar vooraf kritisch bevragen is lastig: 'We mochten meedingen voor een opdracht. Een leiderschapsprogramma van vier jaar, dat we helemaal moesten uitwerken inclusief een begroting. Dat wilden we niet zo doen. Wij gingen niet mee in het vereiste format en wilden in gesprek. Vervolgens zijn we uit de aanbesteding gekickt. We mochten niet meer meedoen. Maar ja, ik accepteer niet te gaan lopen zonder een SVO. Doorleefd! Wat ik wil bereiken is het doorbreken van dat gevoel van machteloosheid. Dat lukt als je echt goed je rol gaat verkennen voordat je gaat starten. En dat hebben we geprobeerd concreet te maken: wat moet je dan doen en hoe doe je dat. Om je weer van waarde te voelen en burn-outs te voorkomen,' legt Dees uit.

Ken je je reflex en is die passend in de context waarin je stapt?

Heldere, herkenbare regels

Voorbij het instrumentele van SVO's, rollen en IK-momenten gaat het boek ook over ons als professionals, over het psychologische spel met onszelf. Wat maakt dat we het zo moeilijk vinden dat te doen, waarvan we allemaal wel begrijpen dat het nodig is? 'Mindfucken' is de geveleugelde term die Dees als antwoord op deze vraag geeft in het boek: 'Een fenomeen dat bewust en onbewust de hele dag door plaatsvindt en echt killing is om goed te presteren. Het zorgt er namelijk voor dat je anders op situaties reageert dan je eigenlijk zou willen: niet vanuit eigen kracht maar vanuit afweer.' Dees haalt het werk aan van Jan Geurtz (schrijver van Verslaafd aan liefde – De weg naar zelfacceptatie en geluk in relaties), die haar het begrip zelfafwijzing leerde. Dit is het verschijnsel dat we voortdurend dingen van onszelf moeten onderdrukken of ontwikkelen om ons geliefd te maken bij anderen. Dat is nodig omdat we leren dat we niet goed genoeg zijn zoals we zijn. Dees haalt in het boek 'basisregels' aan, die Geurtz

heeft gemunt. Ongeschreven regels om aan te voldoen om afwijzing door onszelf of door anderen te voorkomen. Heldere en herkenbare regels, waarmee we onszelf permanent belasten, zoals 'ik moet een slim antwoord geven' of 'ik moet mezelf onder controle houden'. Regels die ons helpen maar ook een soort permanent waarschuwings-systeem zijn. Als je ze overtreedt, breng je jezelf in gevaar en dan slaan er overlevingspatronen aan. Patronen die je in een situatie helpen te overleven, maar die je ook kunnen schaden.

Doorbreek de patronen

Die patronen worden gevormd door de afweer-mechanismen die je in het verleden hebt geleerd om met vervelende situaties om te gaan. Als je die wilt doorbreken, is het nodig om het gesprek met jezelf aan te gaan door te onderzoeken waarom iets je raakt, waarom iets wat met je doet. Door je dat meer bewust te zijn, kun je ook meer bewust in een nieuwe situatie gaan staan, om in een mood te komen om een opdracht écht aan te nemen en daarbij jezelf mee te nemen zoals je bent. 'De opdrachten die je doet zijn ingewikkeld genoeg,' vindt Dees. 'Het grootste plezier dat je jezelf kunt doen is om gewoon van jezelf te houden, zodat je een basisvertrouwen hebt.' Neem jezelf dus heel bewust mee als je voor het IK-moment staat bij het aannemen van een opdracht. Onderzoek in welke context je stapt en hoe die jou zal beïnvloeden. Vraag je af hoe je jezelf kunt zijn in de opdracht die je te doen krijgt. Vooral om deze toevoeging, deze extra dimensie krijgt het boek echt zijn waarde, zeg ik tegen Dees: het gaat zo voorbij het instrumentele.

Niet alles is maakbaar

Maar ook roept het nog een vraag bij me op. 'Hoe breng je bij een ander zelfreflectie op gang?,' vraagt ik Dees. Dees herkent de vraag. Het is allemaal niet zo maakbaar, dus ook dit niet. 'Het zijn spannende vragen om te stellen, om bij elkaar te gaan zitten en het IK-moment te doorleven en elkaar vragen te stellen. De afweermechanismen die je wilt onthullen, zijn ook aan het werk als je ze wilt onthullen en bespreken, legt Dees uit: 'Je zult eerst over de schroom heen moeten. Het gaat erom in oprechtheid naar jezelf te kijken. Het hoeft ook

allemaal niet in een keer goed. Je mag jezelf altijd hernemen. Je hoeft ook niet te veranderen. Maar vraag je af: ken je je reflex en is die passend in de context waarin je stapt? Het mag er allemaal zijn, maar doorleef het. Ken jezelf'

In mijn werk doe ik veel met CliftonStrengths van Gallup vertel ik Dees. Een waarderende manier om jezelf te leren kennen aan de hand van je talenten. 'Je zegt dat het belangrijk is om jezelf te leren kennen, maar in het boek ben je kritisch over de vele Insights-kleurentheorieën', zeg ik tegen Dees. 'Waarom ben je zo kritisch over Insights en aanverwanten, terwijl het toch zo belangrijk is jezelf te leren kennen en waarderen zoals je bent?' Dees is daar duidelijk over: 'Instrumenten zoals Insights kunnen helpend zijn om mensen naar zichzelf te leren kijken, naar hun zelfbeeld. Maar er zit ook een groot, onbedoeld effect aan. Onbedoeld typeren we elkaar als blauw of rood of noem maar op en we anticiperen op die kleur. 'Hij is zó blauw dus het heeft geen zin om hem in die brainstormsessie uit te nodigen.' 'Onzin,

iedereen heeft alle kleuren en deze tijd vraagt juist dat we alle kleuren aanroepen. Dat kan die octopus en daar gaat Rolswitch over: hoe je dat kunt ontwikkelen. Het boek beschrijft alle rollen in hun rolprofessionaliteit en geeft praktische handreikingen voor professionele verdieping over hoe je bewust elke rol op je eigen manier kunt pakken. En het geeft een handleiding hoe je tussen de rollen switcht en wat de rollen van elkaar onderscheidt. We moeten dieper durven gaan. Er zijn allerlei indicatoren die maken dat talenten wel of niet naar buiten komen. De vraag is: durf jij echt te schitteren!? We voelen ons per definitie schuldig doordat wel elkaar of anderen voortdurend op onze tekortkomingen wijzen. Dat is de grootste hobbel om echt naar onszelf te kijken. In plaats van vlekkeloos iets aan te leren... durf te zijn wie je bent!'

Referenties

- Dees van Oosterhout, *Rolswitch, Weer van waarde zijn*. Van Duuren Management, 1e druk, april 2022.



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. Hij zoekt niet de polemiek maar onderzoekt hoe zijn eigen professionele rolopvatting als adviseur is beïnvloed door anderen. Dit artikel heeft hij het geschreven op eigen titel.