

# Hou op met aansturen! Over organisatieverandering en eigen verantwoordelijkheid. Gesprek met Joop Swieringa, trainer van onder andere het Baakprogramma De Nieuwe Manager.

*Door Petra Baars*



## **Het 'gedoe' van veranderen**

“Een veel voorkomend probleem bij organisatieverandering is dat de boel hopeloos vast komt te zitten: de mensen willen gewoonweg niet veranderen.” Volgens Joop Swieringa komt dit uit angst voor het gedoe. “De echte problematiek van veranderen zit in het gedoe. Dit gaat altijd over de relaties tussen de werknemers. Met een verandering prik je namelijk in de bestaande verhoudingen. Je merkt dat mensen liever vast blijven zitten in hun ‘veilige’ patronen. Vaak heerst er onopgelost oud zeer, speelt er jaloezie en angst voor hoog-laag veranderingen.”

## **Verandering als gemeenschappelijke trektocht**

“Geplande verandering is vaak de beste manier om niets te veranderen. Wat wel werkt is mensen eigen verantwoordelijkheid geven. Geef ze een probleem en laat hen het zelf oplossen. Als manager weet je dan niet wat er uit komt. Daar moet je lef voor hebben. Negentig procent van de boeken over organisatieverandering gaat over hoe je als manager verandering moet sturen. Hoe je jouw doel moet implementeren. Maar je kunt verandering ook zien als een trektocht die je samen maakt. Deze aanpak zou de dingen wel eens heel erg kunnen versnellen. Betrokkenheid is een krachtige motivator.”

## **Ouderwets management**

“De ontwikkeling van bedrijven staat eigenlijk al jaren stil. De manieren waarop nu gemanaged wordt betekent een periode van achteruitgang. Dat komt door de crisis, toen de economie in elkaar stortte. Ik zag tot dan allerlei spannende dingen in de wereld gebeuren. Toch ben ik zo optimistisch als wat en weet dat het terug gaat komen. De ‘Nieuwe economie’ was op een geheel eigen wijze heel erg ondernemend en innovatief. Zij hebben alle oude vanzelfsprekendheden opzij gezet en er gebeurde fantastische dingen. Nieuwe werkvormen en nieuwe producten. Maar er zijn ook dingen fout gegaan, dat is natuurlijk ook gedeeltelijk de reden dat de economie in elkaar stortte. Maar ik zie fouten als dingen om van te leren.”

## **Aansturen in de Nieuwe Economie**

“De traditionele aanpak is het maken van een product en het dan verkopen via allerlei campagnes. Er komen nu steeds meer bedrijven die samen met de klant dingen ontwikkelen. Je weet dan niet waar je uitkomt. Ik las een interview in Management Scope met Jan Baan. Hij heeft een eigen bedrijf met 500 werknemers die hij niet aanstuurt. Het zijn professionals.

Baan zegt erover: 'voortgangscontrole en dat soort dingen doe ik niet. Ik heb ook geen idee waar wij over vijf jaar staan.' Het is een echte ondernemer die het idee van de nieuwe economie aanhangt: als wij nu maar goed bezig zijn. Professionals komen niet om aangestuurd te worden, zij willen hun vak uitoefenen."

### **Zelfsturing**

"Veel cursussen en veranderingstrajecten binnen bedrijven zijn bedoeld om mensen in het gareel te krijgen. Het grappige is, wanneer dit echt geslaagd is, wanneer mensen goed samenwerken, dan gaan zij als eerste actie de hiërarchie ter discussie stellen. Het is eigen aan teams dat zij samenwerken en dus zelf sturen. Natuurlijk moet er iemand zijn die richting geeft en taken verdeelt. Maar dat zoeken de professionals meestal voor 80 % zelf wel uit. Als leidinggevende krijg je te maken met andere type vragen. Meestal gaat het over relaties, over het beslechten van ruzies. Ik geef toe: wij weten minder hoe dat moet, leidinggeven zonder sturen."

### **Weg met het patriarchale**

"Aan de deelnemers van 'de Nieuwe Manager' vraag ik wel eens in wat voor soort organisatie ze eigenlijk zouden willen werken. Dit zijn mensen in de leeftijd 35-50 jaar die al meerdere jaren manager zijn. Ik hoor dan de typering: autonoom, professionaliteit, samenwerken, zelfsturing, eigen verantwoordelijkheid. Deze mensen worden op hun werk in het hok van de gevangenis gestopt: van sturen. Van mij krijgen zij een spiegel voorgehouden. De paradox is namelijk dat zij zelf door hun manier van leidinggeven dit sturen, dit bureaucratische, in stand houden. Zij bedenken zelf ook graag voor anderen hoe ze het moeten doen. Wij moeten af van dat patriarchale, dat regelachtige. Dat is een vreselijke manier om mensen te beheersen. Beter zou zijn mensen zichzelf te laten ontwikkelen en zien wat daar zakelijk van komt."

### **Het woord 'medewerker' is ouderwets**

"Naar mijn idee gaat er over een paar jaar weer wat gebeuren. De lijn van de emancipatie zal doorgaan. Was het eerste de emancipatie van de vrouw, nu gaat het over de emancipatie van de medewerker. Veel mensen hebben een hekel aan macht. Zij willen zo weinig mogelijk politiek en gewoon samenwerken. Het woord 'medewerker' heeft zijn langste tijd gehad. Het sluit aan bij de oude opvattingen. Het bevat de aanname dat de persoon meewerkt aan wat jij, als manager wilt. De nieuwe verhouding is er een op gelijke hoogte: Ik bied mijn diensten aan, ik lever een bijdrage, ik ben een professional, een vakman. En daar krijg je dan voor betaald. Oude functies van 'de medewerker' zie je nog in de supermarkt achter de kassa. In een autofabriek zie je ze al niet meer. Daar zitten mensen achter computers, die zijn aan het programmeren: Kenniswerkers. Deze markt groeit! Professionals die zichzelf verkopen zijn de snelst groeiende categorie. Op dit moment vormen zij al 30 % van de economie. Zij ontwikkelen zich naast de standaardbedrijven."

### **Het goede van gedoe**

"Hoe krijg je als leider je mensen, die gewend zijn in gestuurde organisaties te werken, zo ver dat zij willen veranderen? Door ze aan te moedigen om verantwoordelijkheid te nemen. De bureaucratie zorgt ervoor dat gedoe voorkomen wordt. Je kunt je verschuilen achter regelingen. Maar wanneer je echt wilt veranderen moet het gedoe juist op tafel komen. Zodra relaties schoongemaakt zijn ontstaan er mogelijkheden. Veranderen kan alleen in een cultuur waarin je gewoon tegen elkaar kunt zeggen wat je er van vindt. Dan blijkt dat veel mensen allang tientallen mogelijkheden bedacht hadden die ze nooit noemden."

In 2005 publiceerde Joop Swieringa het boek: *Gedoe komt er toch*, dat hij samen schreef met Jaqueline Jansen. Eerder verschenen van zijn hand: *Lerend organiseren*, 2002 en *In plaats van reorganiseren*, 1996.