

'Gedoe komt er toch'

TopSeminar met Joop Swieringa, 28 oktober 2009 te Groningen

Op woensdag 28 oktober vond in de Remonstrantse Kerk te Groningen het seminar 'Gedoe komt er toch' plaats, waarin Dr. Joop Swieringa zijn visie op organisatieverandering gaf aan de hand van tien klassieke wijsheden over organisatieverandering. Deze wijsheden worden vaak ingezet om 'gedoe' zoveel mogelijk te beperken. Maar Swieringa stelt: Gedoe hoort er bij.

Joop Swieringa heeft niet zo'n ingewikkelde boodschap, zo stelde hij zelf. Hij wil het niet moeilijker maken dan het is, maar gaat liever terug naar de kern. Ook heeft hij niet alle antwoorden. Hij verwoordde het doel van het seminar – met een knipoog – als volgt: inspiratie bieden en de deelnemers op een hoger niveau van verwarring te brengen dan die ze nu voelen. In zijn werk als adviseur kwam Swieringa regelmatig de situatie tegen waarin mensen een doel nastreven dat geen van allen wil. Dat intrigeerde hem: waarom doen mensen dat? Daarom is Joop Swieringa 'in gedoe gaan doen'.

De stelling die Joop Swieringa inneemt is ook de titel van het boek dat hij samen met Jacqueline Jansen schreef: Gedoe komt er toch. Geen verandering zonder gedoe, maar ook: zonder gedoe geen verandering. Hij zegt daarover: "Ik beweer dat als we anders met gedoe omgaan, dat we dan ook anders met verandering omgaan. Een organisatie bestaat uit twee lagen: boven de streep vind je dingen als strategie, taken, structuur en regels. Dat zijn dingen die je rationeel moet benaderen. Onder de streep vind je poppetjes die relaties met elkaar hebben, een wereld van energie en emotie. Mijn theorie is: als het boven de streep niet meer loopt, is er onder de streep iets aan de hand. Gedoe is iets dat we zelf doen. Als er onder de streep iets aan de hand is, moet je het ook daar oplossen, onder de mensen. Je kan daarbij nooit een schuldige zoeken, alleen oplossen hoe het ontstaan is. Gedoe geeft energie, het is negatieve energie, maar boosheid is ook kracht. Angst is ook avontuur."

Op de vraag hoe je dat moet doen is niet direct een antwoord. Veel deelnemers gaven aan dat we in organisaties niet gewend zijn om de emotionele kant op te gaan, dat het moeilijk is om jezelf kwetsbaar op te stellen, en dat het ook houvast geeft om dingen boven de streep aan te pakken. Swieringa: maar waarom durven mensen zich thuis en in de kroeg wel kwetsbaar op te stellen en over emoties te praten en op het werk niet? Zijn we bang dat onze collega's ons kwetsen dan? We moeten vertrouwen creëren door te praten, wat eigenlijk een paradox is. Praten is volgens Swieringa dé manier om met gedoe om te gaan: met gedoe moet je om leren gaan, je moet niet proberen het te voorkomen. Vertrouwen is het sleutelwoord.

Volgens Swieringa uit gedoe zich op verschillende manieren. Je hebt mensen die roddelen, die stroop smeren, die overal tegenin gaan (ja maar...) en je hebt mensen die een 'wij' – 'zij' situatie creëren, een gemeenschappelijke vijand zoeken, bij voorkeur de baas. Swieringa: "door een klein stukje (je eigen stukje) van het probleem te delen wordt een 'ik-probleem'

een 'wij-probleem'. Alle wij-problemen zijn een opstelsom van allerlei ik-problemen. Niet elke ik kan tevreden zijn dus maken we het een 'zij-probleem'. Maar je kan beter terug gaan naar de ikken."

Een aantal deelnemers opperde dat een gezamenlijk doel zou kunnen helpen om een verandering in te zetten. Joop Swieringa vindt dat een voorbeeld van een probleem onder de streep boven de streep te proberen op te lossen. Maar hoe pakken we het dan aan? "Organisatieverandering is niets anders dan reorganiseren, reorganiseren is gedragsverandering en dat is een leerproces. Noem saneren niet reorganiseren, dan stop je er angst in. Doe saneren en veranderen dan ook niet tegelijkertijd. Angst gaat verandering tegen."

"Leg de verandering neer bij de professionals neer door het gesprek aan te gaan. Dan krijg je misschien weerstand (gedoe). Je moet niet vluchten voor gedoe (emotie). Je moet elkaar durven aanspreken op gedrag. Reorganiseren gebeurt veel, maar je hoort maar weinig: 'heel wat hadden we nou afgesproken?'" "Een nieuw systeem is het systeem van een professional die zich laat sturen door een leerling of een klant. Er is dan behoefte aan een voorwaardenscheppende- en richtinggevende bovenlaag." Bottum-up is volgens Swieringa de organisatie van de toekomst. Dit in tegenstelling tot de top-down inrichting waar klassieke managementwijsheden over organisatieverandering op gebaseerd zijn.

Uit de discussie over de wijsheden over organisatieverandering kwam onder andere het volgende naar voren:

Over de wijsheid *Mensen willen (liever) niet veranderen* werd aangegeven dat mensen wel willen veranderen, maar niet veranderd willen worden. Joop Swieringa stelde daarover: "Als leidinggevende heeft het geen zin om te denken dat mensen niet willen veranderen. Volgens mij is veel weerstand het gevolg van jouw idee dat er weerstand zal zijn (self-fulfilling prophecy). "Wie onweer veronderstelt zal weerstand krijgen." Weerstand is bijna altijd een dieper liggende angst in plaats van onwil. Ga het gesprek aan: wat is je zorg?"

Over *Je moet draagvlak ontwikkelen* werd onder de deelnemers opgemerkt dat organisaties in toenemende mate vraaggestuurd gaan werken, terwijl dat bij organisatieverandering nog steeds niet gebeurt. "Ze duwen je een soort wij-gevoel door de strot". Swieringa merkte op: "Een goed besluit hoeft geen draagvlak, als het een wijs besluit is moet het gebeuren. Vanaf het moment dat je je druk maakt om draagvlak is er iets mis met het besluit. Ze zeggen vaak: effectiviteit = kwaliteit x acceptatie. Ik zeg: als de kwaliteit goed is, krijg je acceptatie. Als er over een goed idee gemopperd wordt, is dat gedoe. Dan moet je over het gedoe praten en niet over het besluit. Soms is het zo moeilijk om draagvlak te krijgen omdat het een slecht besluit is. Dan is het het beste om toe te geven dat je er naast zit."

Verder werd de wijsheid *Je moet ze erbij betrekken* besproken. Swieringa is van mening dat het belangrijker is om je af te vragen waarom zulke goede mensen er 'zo'n potje van maken'.

“Erbij betrekken betekent: ik ben jullie baas en jullie moeten *medewerken* met mij.” “Jij moet als leidinggevende geen dingen beslissen die zij beter weten. En je moet ook niet in een machtsstrijd verzeild raken: jij wil niet mee? Jammer dan.”

Tenslotte werd de stelling *Je moet heldere (SMART) doelen hebben* besproken. Joop Swieringa is van mening dat met dat soort doelen van bovenaf een schijnveiligheid wordt gecreëerd. “Je trouwt ook niet met het idee: zullen we een helder doel stellen? De diepste emotie bij verandering is angst, ik zou bijna zeggen: zoek de angst.” Eén van de deelnemers merkte op dat het vreemd voelde om zonder doel een ontwikkeling of gesprek in te gaan. “Of dat nou altijd even SMART is weet ik ook niet, misschien meer een droom. Maar dat doel of die droom kan wel veranderen, de horizon kan veranderen.” Swieringa reageerde daarop door te zeggen dat doelen veranderen naarmate je meer aan relaties doet. “Hoe haal je die angst nu weg? Je zou kunnen zeggen, en dat gebeurt ook vaak, door van bovenaf regels en doelen te stellen. Dat helpt ook wel, maar je kan regels en doelen vervangen door relaties en verbinding creëren. Maar je moet dan niet op je doel gaan staan. Gedoe is een hapering in de verbinding (die meestal wordt veroorzaakt door angst).”

Voordat er werd gedineerd werd een spel gespeeld in een aantal groepen. Elke groep kon in een aantal ronden steeds voor mogelijkheid X of Y kiezen. Als iedereen Y koos zorgde dat voor winstpunten voor iedereen, maar als anderen X zouden kiezen, zou dat minpunten opleveren voor degenen die Y kozen. Als iedereen X koos, zou dat voor iedereen negatief uitpakken. Door vertegenwoordigers van iedere groep werd om de zoveel tijd overlegd. Het spel gaf de volgende inzichten:

- Omdat het niet rationeel is roept het allerlei vreemde emoties op
- Als één keer iemand de boel belazerd heeft, komt het nooit meer goed
- Niemand kan winnen zonder de hulp van een ander
- We doen het ons zelf aan
- Wat hier gebeurt, speelt ook tussen afdelingen
- De gevaarlijke kant van idealen is dat je heel ‘domme’ dingen kan doen
- Leidinggevendenden moeten kijken of het spel wel goed gespeeld wordt
- Ook dit is een voorbeeld van: met zijn allen iets doen wat niemand wil

Na het spel en de nabespreking werd er tijdens het diner in een informele setting nagepraat. Zo kwam er een mooi einde aan een inspirerende dag.