

Yvonne Burger

over waarde(n)vol veranderen



In een prachtige kantoorvilla in het centrum van Baarn ontmoet ik hoogleraar Yvonne Burger. Burger, sinds 2007 hoogleraar Cultuur, Communicatie en Leiderschap aan de Vrije Universiteit, heeft een heldere missie: organisaties menselijker maken. Voortbouwend op de klassieke waarden van organisatieontwikkeling hekelt ze de eenzijdige economische rationaliteit die de ontwikkeling van organisaties en mensen verstikt. Medewerkers worden psychologisch gevangen gehouden in hiërarchische structuren en angstige culturen, waar nauwelijks ruimte is voor eigenaarschap en zingeving.

INTERVIEW

Ronald C. Visser

U heeft een heldere missie, maar is het echt zo slecht gesteld met onze organisaties?

Laat ik voorop stellen dat ik een optimist ben en weldegelijk zie dat er een kentering gaande is in denken over mensen en organiseren. Desalniettemin zijn er toch maar weinig organisaties waarin waarden als vriendelijkheid, respect, waardering, openheid, ruimte en zelfontplooiing centraal staan. Het door Taylor geïnspireerde denken voert nog vaak de boventoon. Systemen, processen en structuren vormen het uitgangspunt waaraan mensen zich moeten aanpassen. Mensen worden hierdoor maar al te vaak gemarginaliseerd tot raderen in een grote machine met een eenzijdig doel, namelijk winst maken. Deze weg van eenrichtingsverkeer loopt echter dood. Voor veel mensen biedt het te weinig betekenis. Langzaam maar zeker verdwijnt de bezieling en betrokkenheid. De kwaliteit van de dienstverlening daalt extern naar klanten en intern naar collega's.

Deze klassieke, of beter gezegd ouderwetse manier van organiseren zet de kwaliteiten van individuen pertinent in de schaduw. Hierdoor zijn ze niet zichtbaar en kunnen zij zich niet verder ontplooiën. Alleen de moedigen weten zich een weg naar de zon te banen. Het apathische klimaat binnen organisaties werkt verlamdend en zorgt er voor dat zowel het individu als het collectief tot stilstand komt.

Waarom laten mensen zich dit overkomen?

De systemen waarin veel van ons zich bevinden bieden zekerheid en enige stabiliteit. Mensen zijn veelal bang om deze verworvenheden te verliezen. De angst regeert. Echter, voor een groeiend aantal mensen is de maat vol. Kijk naar de exodus aan voormalige medewerkers die, zelfs in deze roerige tijd, nog kiezen voor het bestaan als zzp'er. Het zijn tekenen van een stille revolutie. Het lijkt me sterk dat als we opnieuw naar de tekentafel mochten, we dezelfde bureaucratische molagen zouden creëren met dezelfde beperkende spelregels. Organiseren oude stijl is over zijn houdbaarheidsdatum heen.

Waarom helpt menselijkheid organisaties te ontwikkelen?

De roep naar menselijkheid klinkt wellicht zwaarwegend of zweverig, maar ik zou dat graag ontmystificeren. Organisaties die menselijk zijn bieden de ruimte om die vragen te stellen die er echt toe doen. Wat geeft zin aan ons werkzame leven? Wat drijft je? En hoe draag je bij aan het grotere geheel? Wanneer mensen de ruimte krijgen om de antwoorden op deze vragen te vinden, komt er kracht en energie vrij waardoor zowel het individu als de organisatie in beweging komen. Medewerkers zullen vervolgens op zoek gaan naar nieuwe manieren om waarde toe te voegen en wel op zo'n manier dat deze ook nog waardevol is voor henzelf. Ik hoop dat deze mensen zich als een olievlek door organisaties verspreiden. Om zo van binnenuit, en niet van bovenaf, de organisatie verder te ontwikkelen. Gezamenlijk waardevol zijn voor elkaar en klanten is zingevend. Hiermee ontstijgt een organisatie zichzelf ook als economische entiteit, naar een duurzame werkgemeenschap van betekenis. Waar mensen elkaar opzoeken om zich te verbinden en zich verbonden te voelen.

Hoe verhoudt dit zich tot verandermanagement?

Verandermanagement suggereert dat je het gedrag van mensen kunt afdwingen. Ik heb hier mijn twijfels over. We hebben gezien dat bonussen gedrag weliswaar beïnvloedden, maar dan wel in een verkeerde richting. In andere gevallen leidden bonussen weer tot een afname van de intrinsieke motivatie. De achterliggende veronderstelling dat je met een *stick and carrot* mensen in de juiste richting kunt veranderen is zelden gegrond. Wat men vergeet is dat mensen niet of nauwelijks te veranderen zijn. Gedrag ligt grotendeels verankerd in de waarden, aannames en veronderstellingen van mensen. Je kunt anderen niet opleggen wat zij belangrijk moeten vinden of hoe ze naar de wereld moeten kijken. Het is niet iets dat zich laat opleggen. Ik denk ook eerlijk gezegd dat je dit niet zou moeten willen. Je kunt mensen wel stimuleren om na te denken over zichzelf en hun omgeving. En hen de middelen aanreiken om een omslag in denken en doen te maken. Hierbij doel ik overigens niet uitsluitend op 'zachte' interventies. Organisatiestructuur, normaliter gezien als een van de 'harde' aspecten van organisaties, bepaalt bijvoorbeeld voor een groot deel hoe en met wie er in organisaties wordt samengewerkt. Deze interacties vormen op hun beurt een belangrijke bron van informeel leren.

Wat vraagt mensgerichte organisatieverandering van medewerkers en organisaties?

Hiervoor is vooral moed nodig. Moed van het individu om te kiezen voor verandering. Om zijn of haar nek uit te steken en in beweging te komen. Dit vraagt om vertrouwen in jezelf. En dan niet alleen in wat je kunt, maar vooral in hetgeen je echt wilt en belangrijk vindt. Dit geeft je immers een aantrekkelijk perspectief om je voor in te zetten en waar nodig offers voor te brengen.

Van managers vraagt het de moed om zich kwetsbaar op te stellen. Om niet met blauwdrukken schijnzekerheden op te leggen, maar te luisteren naar je medewerkers en open te staan voor hun ideeën en inzichten. Nog nooit is de toekomst zo ongewis geweest en toch blijven managers maar vasthouden aan een gedateerd strategisch planningsinstrumentarium. Het lijken me symptomen van angst en onzekerheid en een ontkenning van de complexiteit van onze dynamische wereld. Juist door zichzelf kwetsbaar op te stel-

len kunnen managers dienen als krachtig rolmodel. Zij creëren hiermee namelijk een veilig leerklimaat waarin hun mensen hun waarden en wensen, aannames en veronderstellingen bespreekbaar kunnen maken.

U geeft aan dat u een optimist bent. Is er hoop op een toekomst van menselijk organiseren en veranderen?

De traditionele scheiding tussen denken en doen, tussen bevoegdheid en verantwoordelijkheid, verliest aan waarde. In veel organisaties voel je een onderstroom van ongemak zich langzaam maar zeker mobiliseren. De crisis heeft als een katalysator gewerkt. De uitdaging is om een nieuwe balans te vinden tussen menselijke waarden en economische realiteitszin. Hierin ligt de basis van duurzaam organiseren. Ik ben ervan overtuigd dat het één niet ten koste van het andere hoeft te gaan. Het is in ieder geval een perspectief waar ik voor kies!

Over Yvonne Burger

Prof. dr. Yvonne Burger is sinds 1988 actief als organisatieadviseur en coach. Zij werkt in organisaties op het snijvlak van individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Respect, compassie, openheid, dienstbaarheid, gelijkwaardigheid en ontwikkeling zijn kernwaarden die in haar werk centraal staan. Yvonne promoveerde in 1992 op een onderzoek naar 'succes- en faalfactoren bij (de)centralisatieprocessen

in grote organisaties'. Daarna werkte zij onder meer bij Twynstra Gudde en Deloitte & Touche. Tussen 2002 en 2004 was zij rector van Sioo (interuniversitair centrum voor ontwikkeling op het terrein van organisatie- en veranderkunde). Zij is deeltijdhoogleraar bij de postgraduate opleiding Management Consultant van de VU. Haar missie is het terugbrengen en bevorderen van de menselijke maat in organisaties.

