



# Verandering als enige constante



**ANDRÉ WIERDSMA:**  
"ONDERNEMINGEN  
FUNCTIONEREN NIET  
BINNEN DEMOCRATISCHE  
KADERS, MAAR BEPALEN  
ZELF DE POLITIEKE  
AGENDA."

**Na zijn studie bedrijfskunde eind jaren zestig gaat André Wierdsma aan de slag bij Philips. Daar vallen hem de schellen van de ogen. Managers die zonder duidelijke rol op het hoofdkantoor rondlopen, beslissingen van de top zonder draagvlak bij de uitvoerenden, die weten dat uitvoering niet mogelijk of niet zinvol is. Die samenwerking, of beter gezegd het gebrek daaraan, fascineert hem. Hij besluit klinische en organisatiepsychologie te gaan studeren.**

**In de organisatiepsychologie vindt Wierdsma zijn vakgebied. Vanaf de jaren zeventig houdt hij zich bezig met veranderprocessen in organisaties en de rol van leiderschap. Hij ontwikkelt programma's die managers helpen bij veranderingen in de eigen organisatie. Hij wordt hoogleraar Organiseren en co-creëren op Nyenrode Business Universiteit, doceert in China en geeft leiderschaps cursussen op Kreta. Daarnaast schrijft Wierdsma boeken over organisaties en leiderschap.**

De kern van zijn boodschap: verandering van organisaties werkt beter als je dat samen met de medewerkers doet in plaats van top-down. Wie het maximale uit mensen wil halen, zeker als die hoogopgeleid zijn, moet ze niet opleggen wat ze moeten doen, maar ze betrekken bij de besluitvorming.

Samenwerking in plaats van directief leiderschap. Het werd de afgelopen decennia zo vanzelfsprekend in West-Europa dat de discussie gesloten leek. Maar in politiek en bedrijfsleven zijn samenwerking en betrokkenheid momenteel nogal uit de mode. Sterke leiders zijn in en het door Wierdsma gepropageerde stakeholdersmodel is door veel bedrijven in de ijskast gezet. Er wordt gepraat over duurzaamheid en 'stakeholders', maar in de praktijk regeren kortetermijndenken en aandeelhouders.

**Het aandeelhoudersmodel is weer helemaal terug.**  
"Het is nooit weggeweest, zeker niet in de VS. Het heeft ook aantrekkelijke kanten. Als bedrijven willen groeien, heb je financiers nodig die bereid zijn risico te nemen. Maar ze eisen wel verant-

woording. Waarom hebben wij maar 3 procent rendement en de concurrentie 12 procent? Die harde verantwoording ontbreekt in Europa soms.

Familiebedrijven – en die zorgen in Nederland voor de meeste banen – opereren heel anders. Daar is het stakeholdersmodel wel degelijk belangrijk. De oprichter van het familiebedrijf moet rekening houden met zijn personeel en zijn omgeving als hij in het dorp wil blijven wonen als hij zijn bedrijf overdraagt."

**De Amerikaanse economie draait beter dan de Europese, Trump is het voorbeeld voor veel Europese politici. Wat maakt de Amerikaanse aanpak zo aantrekkelijk?**

"In de VS is het gedachtegoed van Ayn Rand erg belangrijk en de basis van de cultuur van ondernemen en voor jezelf zorgen. Volgens haar opereren mensen uit eigenbelang. Samenwerking is gebaseerd op transacties. Ik wil iets van jou, jij wilt iets van mij, de markt zorgt vervolgens voor de ordening en bepaalt wie er wint en verliest. Hard werken loont en als het misgaat, is het je eigen schuld.

Probleem is dat een markt alleen kan functioneren als je een strenge marktmeester hebt: de overheid. In het neoliberale model wordt die overheid juist kleiner, en daarmee geef je de markt aan de macht. Dat zie je nu ook gebeuren.

Dat het Amerikaanse marktmodel veel succesvoller is, is nonsens. De markt is ook duur. De kosten van wantrouwen en flexibiliteit zijn enorm hoog. Je hebt toezichhouders nodig, juristen, allemaal extra kosten. De VS werkt 'rule based', met dichtgetimmerde contracten en een leger aan juristen. Europa kent een 'principle based' systeem; bij een conflict vallen we eerder terug op wat 'redelijk of betamelijk' is binnen een gedeeld waardenkader."

**U bent geen groot fan van het Amerikaanse model.**

"Het meritocratische model lijkt heel eerlijk, maar het veronderstelt ten onrechte dat iedereen gelijke kansen heeft. Het maakt nogal uit waar je wiege staat of je een winnaar of verliezer wordt. Het model leidt ook tot een cultuur van zelfvredigheid bij de succesvollen en een gebrek aan compassie met de minder succesvollen.

Vanuit de psychologie is een belangrijk nadeel van het transactiemodel dat het uitgaat van een gemankeerd mensbeeld: mensen zijn autonoom en onafhankelijk. Maar mensen zijn kuddedieren. Alleen uitgaan van eigenbelang ontkent dat mensen onderdeel zijn van een gemeenschap. Je bent afhankelijk van andere mensen en verantwoordelijk voor onderlinge relaties. Dat gaat verder dan simpel uitruilen. Als je iets wilt bereiken of veranderen moet je oog hebben voor gevoelens en belangen van die ander."

**EEN MARKT KAN ALLEEN  
FUNCTIONEREN ALS JE EEN STRENGE  
MARKTMEESTER HEBT: DE OVERHEID**

**Samenwerking, oog voor elkaars belang. Als dat op de lange termijn beter uitpakt, waarom dan ook hier de roep om sterke leiders en afnemende belangstelling voor de belangen van medemens en natuur?**

"Er heerst veel onzekerheid. Mensen verlangen naar stabiliteit via controle en beheersing. Terwijl de wereld steeds complexer en overzichtelijker wordt, hebben we de neiging om meer in maakbaar-



heid te geloven, Als er dan een sterke man opstaat die precies weet wat er aan de hand is en zegt wat er moet gebeuren, zijn mensen daar gevoelig voor.

Het autoritaire, directieve model is een doodlopende weg. Als je mensen wilt controleren en beheersen, gaan ze tegenstribbelen, vertragen. Dat zie je in de praktijk ook gebeuren. Complexiteit vang je niet op met directieven, maar juist door inbreng van verschillende perspectieven.”

**Het omgekeerde gebeurt. Machtige autocraten bepalen de koers, bedrijven gaan voor winstmaximalisatie.**

“Dat maakt me ook somber. Als je naar de enorme machtsconcentratie kijkt in de VS. Grote bedrijven die de politiek aansturen in plaats van andersom. Ondernemingen functioneren niet binnen democratische kaders, maar bepalen zelf de politieke agenda.”

**Is de terugkeer naar traditionele modellen ook zichtbaar bij bedrijven en organisaties?**

“Tot de jaren negentig had vrijwel iedereen een vaste baan. Bedrijven waren bureaucratisch ingericht. Zeker bij grote ondernemingen kon je weinig gebeuren als je netjes binnen de lijnen bleef. Je carrièrepad lag vast. Wat ik bij Philips zag, maar ook bij veel andere grote ondernemingen.

Door de globalisering moeten bedrijven rekening gaan houden met wat er elders in de wereld gebeurt. Een innovatie aan de andere kant van de wereld kan het hele businessmodel overhoop gooien. Die nieuwe realiteit vraagt om ondernemerschap en flexibiliteit. Vaste banen worden ingeruild voor een flexibele schil. De baanzekerheid verdwijnt. Werknemers moeten voor zichzelf zorgen. Het is niet langer een kwestie van samen de lusten en lasten verdelen; het transactiemodel komt op. Ook binnen ondernemingen neemt de concurrentie toe, tussen mensen en tussen divisies.

**DE BAANZEKERHEID VERDWIJNT. WERKNEMERS MOETEN VOOR ZICHZELF ZORGEN**

Er worden veel managementlagen weggesneden. Dat is goedkoper, maar de overtuiging is ook dat je prima met minder managers toekan. Bij bepaalde organisaties is dat ook zo. In de thuiszorg kunnen mensen in onderling overleg hun taak uitvoeren, in zelfsturende teams, die weinig aansturing behoeven.

Bij grote en complexe organisaties werkt zo'n aanpak niet. Er zijn te veel onderlinge afhankelijkheden. Dan kan managementlagen wegsnijden funest zijn. Ik ken een overheidsorganisatie waar ze zoveel lagen hadden weggehaald dat één directeur 600 mensen moet aansturen. Die krijgt dan telefoontjes over een kapotte computer. Dat is niet werkbaar. Je hebt managers nodig die dingen regelen, knopen doorhakken, de verantwoordelijkheid nemen voor het geheel, zorgen dat de goede gesprekken worden gevoerd.

Nu is 'nabijheid' in. Er komen weer tussenlagen. Veel professionals zitten helemaal niet te wachten op al die managementtaken die nodig zijn om deel en geheel bij elkaar te houden.”

**Sindsdien lijkt verandering de enige constante. En die creëert veel onzekerheid, ook in organisaties.**

“Het leven is verandering. De essentie is: hoe zorg je dat mensen slimmer en beter samenwerken om op die veranderingen te anticiperen?”

**Hoe doe je dat?**

“Je moet een visie hebben. Een charismatische leider met een visie is aantrekkelijk, maar die hoeft niet de juiste visie te hebben. De visie

kan uit de organisatie komen. Daar zitten immers de mensen met de kennis. Maar ze moeten dan niet alleen vanuit hun eigen expertise redeneren. Je moet mensen uit verschillende disciplines bij elkaar zetten, meerdere perspectieven op hetzelfde onderwerp meenemen. Die mensen moeten samen bedenken wat goed is voor het geheel.

Zo'n veranderproces is lastig. Je moet moeilijke onderwerpen durven aankaarten, mensen aanspreken op dingen die ze verkeerd doen. Als het goed is, neem je in het proces aarzelingen mee, want je doet het samen. Natuurlijk vallen mensen af die het niet zien zitten. Geen ramp. Je wilt in zo'n proces de mensen in de organisatie meenemen die enthousiast meebouwen aan de veranderingen.

Het is wel belangrijk dat iemand dit proces coördineert. Er moet een duidelijke begrenzing zijn in tijd en gesprekken moeten gericht zijn op besluiten. Wat gaan we doen? In veel organisaties worden eindeloos veel goede gesprekken gevoerd waar iedereen achteraf erg tevreden over is, zonder dat er een besluit wordt genomen. Daar heb je niets aan. Uiteindelijk moet de top van de organisatie knopen doorhakken en aangeven waar het naartoe gaat.”

**Actuarissen zijn hoogopgeleide professionals wiens taak het is om risico's te beheersen. Specialist die opereren in een duidelijk afgebakend werkgebied. Welke rol kunnen zij in dit soort processen spelen zonder dat hun kerntaak in gevaar komt?**

“Actuarissen zijn heel goed in een bepaalde deeldiscipline. ‘Geef mij het probleem en ik bedenk de oplossing’. Dat soort professionals is sterk gericht op de eigen bijdrage en beschouwt de rest van de organisatie, die ervoor zorgt dat zij hun werk kunnen doen, vaak als ballast.

Het gevaar van specialisten is dat ze zich tot hun werkgebied beperken. Maar wat in dat specialisme de beste oplossing is, hoeft dat niet voor de organisatie te zijn, of voor de klant. Een mooi voorbeeld is de GGZ. De diagnoses in de geestelijke gezondheidszorg worden steeds beter, het handboek van psychische aandoeningen steeds dikker. Als een patiënt in het juiste brievenbusje past, kan de specialist het probleem perfect oplossen. Maar het brievenbusje wordt steeds smaller, steeds minder mensen passen erdoor.

Wil je als specialist nog effectief zijn, dan moet je oog hebben voor de omgeving buiten je eigen terrein. Psychische aandoeningen hebben vaak een relatie met verslaving, woonsituatie, financiële problemen. Dus wil je mensen echt helpen, dan moet je uit je eigen vakgebied treden en kunnen praten met de verslaafdenzorg, de sociale dienst, – de schuldhulpverlening. Pas dan kun je mensen helpen.”

**SPECIALISTEN MOETEN EEN NIEUWE ROL AANLEREN, WAARBIJ HUN KENNIS VEEL MINDER BEPALEND IS**

**Hoe kan dit van toepassing zijn op actuarissen in een veranderende wereld?**

“Als je organisatie verandert, of je komt in een hogere functie terecht, dan is het niet relevant of je de beste actuaaris bent, maar hoe je je actuariële kennis kunt inzetten zodat de organisatie er iets mee kan. Je moet gesprekspartner worden bij het oplossen van complexe problemen. Uit de comfortabele positie van je specialisme stappen en met andere deskundigen uit een heel ander veld overleggen. Niet meer de oplossing voor iemand bedenken, maar met iemand.”

**Dat is vaak niet waar specialisten heel goed in zijn.**

“Je ziet ook dat als dit soort specialisten een leidinggevende functie krijgt, ze bijna in een existentiële crisis terechtkomen. Ze moeten een nieuwe rol aanleren, waarbij hun specialistische kennis veel minder bepalend is. Dat gaat in de praktijk wel eens mis. De partner bij een



accountantskantoor die wil laten zien dat–ie nog steeds de beste accountant is, door de meeste uren te schrijven. Buitengewoon ineffectief. Hij moet zich op een ander niveau met heel andere dingen bezighouden. Daarom is–ie partner geworden.”

**Misschien wel de belangrijkste verandering voor veel hoogopgeleide specialisten is de opkomst van kunstmatige intelligentie. Veel werk wordt straks overgenomen door algoritmes. Misschien ook wel veel actuariële werk.**

“Ik kan me voorstellen dat mensen daarvan zenuwachtig worden. Mensen voelen zich comfortabel in hun eigen vakgebied, dus als dat gaat veranderen, zorgt dat voor onzekerheid. De superspecialist is kwetsbaar. Ongetwijfeld gaat een nog groter deel van het actuariële werk naar de computer, maar de interpretatieslag zal altijd mensen-werk zijn. Vanuit je actuariële deskundigheid het gesprek kunnen aangaan met collega's in andere rollen. Dat is nu ook al zo, maar dat wordt belangrijker.

Risicobeheersing gaat binnen organisaties alleen maar een grotere rol spelen. Dus er zal grote behoefte blijven aan risicospecialisten. Maar de invulling van het vak zal veranderen. En elke professional moet bij elke verandering bij zichzelf te rade gaan: is dit voor mij relevant en wil ik hierin investeren? Het antwoord daarop zul je niet vinden als je in je eigen bubbel blijft zitten. Je moet je oriënteren op nieuwe ontwikkelingen, verplaatsen in anderen en in andere deskundigheid.” ■



**André Wierdsma (1949) studeerde bedrijfskunde aan Nyenrode Business Universiteit en organisatie- en klinische psychologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij werkt vanaf 1978 bij Nyenrode, vanaf 1999 als hoogleraar organiseren en co-creëren (tot 2014). Hij was visiting professor bij China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai en schreef boeken over complexe besluitvorming, de lerende organisatie en verandermanagement. Hij is officieel met pensioen, maar werkt nu als freelancer op zijn vakterrein.**