

INTERVIEW met **Margriet Guiver-Freeman**, erkend expert in het brede gebied van HRM. Ze is oprichter van het bureau Guiver-Freeman, dat ondernemers, directies en management van grote en kleine ondernemingen, stichtingen en verenigingen adviseert en coacht, zowel in Nederland als daarbuiten. Verder werkt ze als mentor van (startende) personeelsfunctionarissen en van studenten. Margriet heeft een aantal boeken en artikelen geschreven.

WAT IS AUTH VOOR JOU?

Voor mij is het echt altijd vanuit jezelf, vanuit je eigen ideeën kunnen leven, werken en denken. Voor een deel heeft dat te maken met onafhankelijkheid en vrijheid. Maar het heeft ook te maken met rekening houden met anderen. Geen mens staat op zichzelf dus de kreet 'vrijheid in verbondenheid' vind ik wel heel mooi. Om maximale vrijheid te hebben in een gemeenschap, heb je bepaalde afspraken en regels nodig. Dat is de verbondenheid. Maar regels moeten zinvol zijn. Aan bureaucratie, een overdaad aan regels, heb ik een vreselijke hekel. De hoeveelheid regels moet minimaal zijn. P&O-werk hangt in veel organisaties van procedures en regels aaneelkaar. Ik probeer altijd het nut van dikke beleidsstukken aan de orde te stellen.

MERK JE DAT MENSEN AUTHENTIEKER GAAN REAGEREN OP HET MOMENT DAT JIJ MET MINDER REGELS KOMT?

Ik merk vooral dat zo weinig mensen dat durven. Dat vind ik gewoon triest. Durven heeft te maken met angst. En werken vanuit angst vind ik vreselijk.

HOE KOMT HET DAT MENSEN WERKEN VANUIT ANGST?

Soms is het terecht dat mensen bang zijn. Er zijn omgevingen waar het wel een tandje minder kan, zoals in hele grote logge organisaties waarin van mensen wordt verwacht dat ze in het gareel lopen. Ik heb ook wel gewerkt in organisaties waar godsdienst een rol speelde of waar de macht van de gemeenschap heel groot is. Dit speelde vroeger ook al in ons zuilensysteem. Mensen durfden hun haren

bijvoorbeeld niet te knippen hoe ze dat wilden om maar niet raar te worden aangekeken. En we kennen natuurlijk allemaal het begrip sekte.

Als ondernemer stel je natuurlijk kaders. Je bent de baas. Maar succes ligt echt niet alleen aan jou als ondernemer. Je hebt mensen nodig en kunt ze niet alles voorschrijven. Laat ze zo authentiek mogelijk zijn binnen de grenzen van wat past in je onderneming. Je moet als organisatie dus heel duidelijk stellen wat je wilt bereiken, wat je doel is. En dan kijken of iemand daarbij past. Dus evenwicht tussen duidelijkheid en vrijheid is het allerbelangrijkste.

JE GAF IN HET BEGIN AAN DAT HET SOMS OOK ONTERECHT IS DAT MENSEN BANG ZIJN. WANNEER DAN?

Klopt, soms hebben ze waandenkbeelden. Dat is een groot woord waarmee ik het onuitgesprokene bedoel: beelden die mensen hebben en die ze niet zelf gecontroleerd hebben. Vaak kloppen ze dan ook niet en zijn ze dus ten onrechte bang. Ik merk ook te vaak dat mensen van huis uit niet hebben geleerd om zichzelf te zijn.

HOE KOMT HET DAT MENSEN NIET LEREN ZICHZELF TE ZIJN?

Daar zijn heel veel verschillende redenen voor, denk ik. Ik houd er niet zo van om overal maar de ouders de schuld van te geven, maar daar zit wel iets in. We groeien ergens mee op en je daarvan losmaken is lastig. Ik denk dat mijn generatie, de flower power generatie, daar misschien nog wel beter in is geslaagd dan de generaties ervoor en erna.

MAAR HEB JE DAN HET IDEE  
DAT JIJ EN JOUW GENERATIE  
AUTHENTIEKER OPGROEIDEN  
DAN JONGEREN VAN NU?

Absoluut niet iedereen, maar ik denk dat het toen over het geheel genomen voor mensen, die niet alleen maar in het oude gareel wilden lopen, makkelijker was om gelijkgestemden te vinden en daardoor zichzelf te zijn. Er werd ook heel veel geproken en gediscussieerd in bijeenkomsten. En dat is heel vormend. Die hele protesttijd maakte dus dat we ons altijd af konden zetten. Je was bijna abnormaal als je dat niet deed. Ook dat sloeg wel weer door natuurlijk. Ik heb ook een heftige pubertijd gehad, omdat ik de kans kreeg in die tijd. Mijn ouders lieten me vrij genoeg om dit soort dingen mee en door te maken. Als ik naar de jongeren van nu kijk, dan wordt er in mijn beleving op elke hálve slak zout gelegd. Er wordt ontzettend hard opgetreden tegen jongeren die voor het eerst over de schreef gaan. Maar wie heeft er als kind bijvoorbeeld nou niet eens wat gepikt of op andere wijze grenzen opgezocht? Het hoort toch ook bij het groter worden? Toen ik jong was kregen we wel behoorlijk op ons kop maar er werd niet meteen bedreigd met HALT straffen of nog zwaarder. Dat dat nu wel gebeurt, vind ik eigenlijk te ver gaan.

Ik denk dat, als er onderzoek naar gedaan wordt, zal blijken dat de jeugd net zo crimineel is als in de afgelopen generaties. Niet meer, maar ook niet minder. Wat me daarbij wel zorgen baart is dat de criminaliteit (of de nadruk die erop gelegd wordt) is verschoven naar bepaalde groepen toe. Om dat aan te pakken denk ik echter dat we ons niet keihard tegen die groepen af moeten zetten. Enerzijds moeten we de betreffende jongeren heel duidelijk maken wat de regels zijn en wat er gebeurt bij overtreding.

Anderzijds moeten we ze ook helpen zich naar die regels te voegen.

WAT JE ZEGT IS DUS DAT OM  
EIGEN TE KUNNEN ZIJN EN JE  
EIGENHEID TE KUNNEN  
ONTWIKKELEN, JE VRIJHEID IN  
VERBONDENHEID NODIG HEBT.  
AAN DE ENE KANT DUS REGELS,  
PROCEDURES EN AFSPRAKEN EN  
AAN DE ANDERE KANT DE  
RUIJTE OM GRENZEN TE  
ONTDEKKEN. JE ZIET DIT IN DE  
OPVOEDING VAN KINDEREN EN  
IN DE VERHOUDING WERKGEVER-  
WERKNEMER. WAAR ZIE JE HET  
NOG MEER?

Bij het integratieprobleem. Dat hebben we de afgelopen 40 jaar verkeerd aangepakt. We hebben te weinig en onduidelijke grenzen aangegeven. Bovendien hebben we de immigranten te weinig geholpen en gestimuleerd.

En dan zijn er zoveel mensen die wel goed geïntegreerd zijn. Mijn eigen gezin is daar een goed voorbeeld van. We hebben een Engelse achtergrond en binnen de muren van ons huis was het, zeker zolang de kinderen klein waren, zo Engels als het maar zijn kan: we spraken Engels, kookten Engels, aten Engels, keken naar Engelstalige tv en ik las de kinderen in het Engels voor. Maar naar buiten toe voegden we ons naar het Nederlandse systeem hier. En daar zaten grote verschillen in.

Een heel ander voorbeeld komt uit mijn werkpraktijk waar ik jongeren begeleidde met afstuderen, waaronder buitenlandse. Een aantal gooide er met de pet naar omdat ze daar ook de kans toe kregen. Er werd te makkelijk is gezegd: 'geef ze een kans', waardoor een aantal ten onrechte overging op school.

NOG EVEN DOORGAAND OP JE  
WERK. WAT ME TELKENS ZO  
VERBAAST, IS DAT  
ORGANISATIES, ZOALS JIJ HET  
NOEMT, AUTHENTICITEIT VAAK  
NIET TOESTAAN. JE ZOU TOCH

ZEGGEN DAT WERKGEVERS BAAT  
HEBBEN BIJ MENSEN DIE  
ZICHZELF ZIJN?

Dat klopt, maar ik denk dat de meeste mensen het mooi vinden voor een ander. Volgens mij werkt het voor werkgevers net als voor ouders: angst voor het onbekende. Angst voor dingen die mogelijk mis zouden kunnen gaan. Ik denk dat de basis ligt in het feit dat mensen bang zijn de grip te verliezen. En door die angst ben je de grip eigenlijk al een beetje kwijt en gaan dingen vaak juist mis. Als je vreselijk de baas speelt, lopen mensen weg. Misschien is het goed om met directeuren eens echt in te gaan op hun angst, bijvoorbeeld via RET (*rationeel emotieve therapie*).

KEN JE EEN AUTHENTIEKE  
ORGANISATIE OF EEN  
ORGANISATIE WAAR JE  
AUTHENTIEK MAG ZIJN?

Er zijn maar weinig bedrijven die zich ook echt zo presenteren. Ik heb vanuit de zijlijn Apple Nederland meegemaakt. Daar vond ik authentieke kenmerken terug. Ze lieten zich niet veel gelegen liggen aan wat anderen van ze vonden. Ze wilden gewoon met z'n allen een mooi product maken en daaraan werd keihard gewerkt.

De beurs heeft daar echter een negatieve invloed op. Zeker als het bedrijf Amerikaans of Engels is. De Angelsaksische culturen zijn vreselijk op de cent, richten zich vooral op de aandeelhouders en kijken daarmee vooral naar de korte termijn.

IS JE PRIMAIR RICHTEN OP  
AANDEELHOUDERS EN HET GELD  
MINDER AUTHENTIEK?

Als je goed kijkt naar de betekenis van het woord, niet! Een vreselijk uitgesproken kapitalist is daarin ook heel authentiek mits hij daar werkelijk achter staat. Het is alleen niet mijn soort authenticiteit. Ik ben meer gericht op de Rijnlandse cultuur waarbij

polderen, overleg en rekening houden met de belangen van alle stakeholders voorop staan, niet alleen die van de aandeelhouders.

Aan de andere kant zie ik juist dat Amerikanen zo ontzettend doorschieten naar het keurslijf. En daarvan heb ik al eerder gezegd dat dat authenticiteit niet bevordert en een onderneming minder succesvol maakt.

IS AUTHENTIEK ZIJN EN JE  
DAARMEE BEZIGHOUDEN IETS  
VAN NU?

Ik denk het niet. Er zijn altijd authentieke mensen geweest en die zullen er ook altijd zijn. Het valt nu misschien meer op omdat het wordt doorgevoerd naar van alles en nog wat. Volgens mij zijn er golfbewegingen waarin de aandacht voor dit soort dingen opkomt en weer verdwijnt, net als bijvoorbeeld competentie management in mijn vakgebied.

In het onderwijs zien we tegenover het duidelijk klassikale systeem, waarin iedereen hetzelfde moest zijn, weten en kunnen, eind 40-er jaren dat Maria Montessori eigenheid in haar filosofie verwerkt. Ook in de 60/70-er jaren zien we het 'wees jezelf-principe' terugkomen in Dalton en het Jenaplan. Maar ook daarvoor was het er al, bijvoorbeeld in de gildesystemen.

Ik denk dat in elke generatie authentieke mensen zaten en zitten. Durven mensen zich los te maken van de vaste patronen van hun omgeving? En, ook belangrijk, krijgen ze de kans zich uit te spreken en naar hun visie te leven? We zien door alle tijden heen dat mensen dat zelfs met de dood hebben moeten bekopen.

DENK JE DAT IN DE TOEKOMST  
MEER RUIMTE KOMT VOOR  
EIGENHEID?

Ik hoop het, maar als ik heel eerlijk ben dan betwijfel ik het. Ik schrik gewoon van de maatschappij, van de

ontzettende zwart-wit tegenstellingen die langzamerhand weer worden ingevoerd en de grote vijandigheid tussen groepen. Of het nou gaat om allochtoon-autochtoon, man-vrouw of islamitisch of niet, waarbij islamitisch bijna gelijk staat aan terroristisch. Waarom criminaliseren we zo?

TOT SLOT: HEB JE TIPS VOOR ONDERNEMERS RONDOM AUTHENTICITEIT, BIJVOORBEELD VOOR JOUW DOELGROEP, HET MKB?

Veel mensen schrikken van het woord authenticiteit, vooral MKB'ers. Dus leef ik het liever voor dan het woord uit te kauwen. Overigens vind ik de MKB'ers de enige echte ondernemers. De topmensen die het grootbedrijf leiden, krijgen zoveel geld uit salarissen en opties, dat er van ondernemerschap nauwelijks meer sprake is. Maar dat terzijde.

Ik denk dat het heel handig is om regelmatig met zowel de medewerkers als mensen van buiten in gesprek te zijn. Met name in gesprek met de medewerkers kunnen de ondernemers nog wel eens blij verrast worden door hun motivatie: ze willen hetzelfde bereiken met de organisatie maar niet de ondernemersverantwoordelijkheid dragen. En dat verschil is er natuurlijk gewoon. Bovendien leeft ten onrechte het idee dat mensen alleen maar te paaien zijn met geld. Vaak is dat meer wat de ondernemer zelf heel belangrijk vindt.

Ook de feedback van buiten is belangrijk. In de gesprekken die ik met ondernemers voer, probeer ik met ze te analyseren wat er misgaat en houd een spiegel voor. Aan veel reacties merk ik dat feedback geven en ontvangen niet gangbaar is. Door feedback ontstaat nu nog vaak ruzie, terwijl een echt open feedbackcultuur menig organisatie juist laat bloeien.