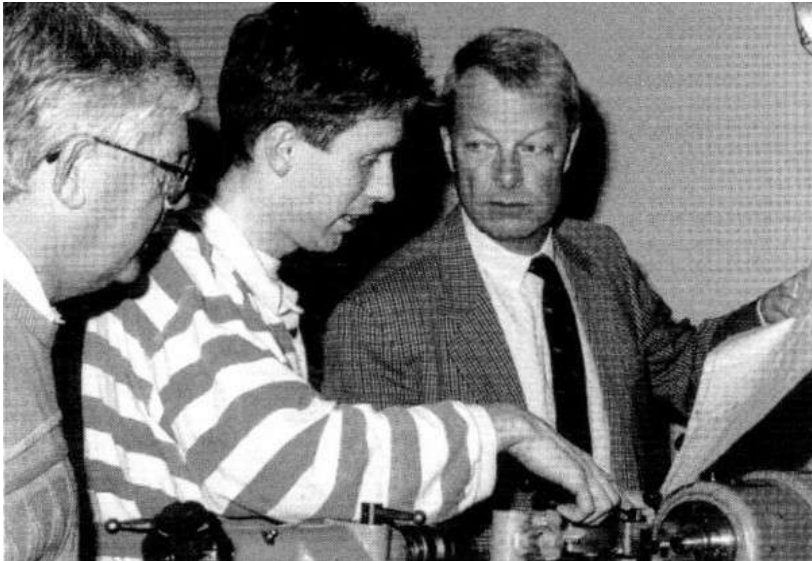


## **Teun Swanenburg: 'Nooit op de boodschapper schieten!'**

*Karen Mauve, (NLJ 02-04-1993)*

**'Geef mensen 'de ruimte om kritiek te spuien, geef ze de mogelijkheid om met hun kennis het beslis proces te beïnvloeden. Straf vakmensen nooit af omdat ze commentaar hebben. Dat betekent dat je als manager met de mensen moet praten, goed moet luisteren en vooral goed moet nadenken wanneer het commentaar negatief is. Te vaak wordt voorrang gegeven aan een eerder genomen besluit, terwijl een pas op de plaats verstandiger was geweest'. Typerende woorden voor Teun Swanenburg, onlangs benoemd tot adjunct-directeur van de sector Professionele Systemen als opvolger van Ben Waumans.**



Swanenburg studeerde natuurkunde aan de Universiteit van Leiden en promoveerde in 1967 op het proefschrift 'Dynamic Polarization of Protons'. Sinds 1970 werkt hij op het Nat.Lab. Hij staat bekend om zijn kritische houding. 'Kritiek uit je, omdat je denkt dat iets fout gaat en je voor de firma een optimaal resultaat wilt. Het is alleen de kunst om je kritiek op een dusdanige wijze te uiten dat hij geaccepteerd wordt'. Even is hij stil voordat hij -grinnikend- ingaat op mijn eerste vraag hoe een enfant terrible adjunct-directeur wordt. 'Wanneer je zo lang en zo vaak

kritiek hebt gehad, kun je niet aan de zijlijn blijven staan als je gevraagd wordt voor een dergelijke functie; dan zou je voor jezelf ongeloofwaardig worden. Het heeft ook te maken met een, dankzij Centurion, veranderende sfeer op het lab.'

### *Managementstijl*

Geloof je in 'management by walking around'? Een volmondig 'ja' is het antwoord, hoewel hij op dit ogenblik nog niet precies de volle betekenis daarvan kan overzien. Zijn agenda staat steeds barstens vol; de dagen zijn vaak van half 9 tot 6 zonder rustpauzes gevuld. Hij is van plan dit zo snel mogelijk te veranderen, en veel tijd te nemen om de groepen in te gaan. Geen baas kan alles tot in de details overzien, maar hij moet er wel vaak over beslissen. Een open communicatiestructuur is daarom van optimaal belang. Juiste informatie verkrijgt je door te kijken, te praten en te luisteren naar de vakmensen. Luisteren naar iedereen, ook naar de notoire kankeraars, want vaak zijn deze mensen zo geworden omdat ze in het verleden waarheden van nu hebben verkondigd, waar tóén niet naar geluisterd werd. Het basisprincipe is: 'Nooit op de boodschapper schieten hoe slecht het nieuws ook is'.

### *Toekomstverwachting*

'In de eerste plaats ben ik ervan overtuigd dat Philips de huidige problemen te boven komt. Het wil er bij mij niet in dat een firma met zoveel kwaliteit in huis het niet zou halen. In de tweede plaats zie je de wereld veranderen op een manier die Philips ertoe dwingt zich af te vragen met welke producten en op welke manier geld verdiend kan worden. Dan is het de vraag of de scherpe afbakening van groepen en sectoren de juiste is. Dat is geen uitnodiging tot reorganiseren, maar wel een uitnodiging om op een andere manier met elkaar om te gaan om de research-bijdrage optimaal te kunnen realiseren. Om gecompliceerde systemen binnen een redelijke tijd van de grond te krijgen, zal iedereen zich flexibeler moeten opstellen'.

### *Sector*

Gedetailleerde plannen voor veranderingen in zijn sector heeft Swanenburg nog niet, maar hij verwacht wel dat er in de komende jaren verschuivingen zullen optreden. Twee dingen gaan in de toekomst een grotere rol spelen. Mens/machine-interfaces en de te verwachten integratie van televisie-georiënteerde en computer-georiënteerde toepassingen. Voorbeelden zijn digitale TV, netwerken en vooral diensten. 'Wat wil de klant?' De TV zoals we die nu kennen, zal er over een jaar of tien anders uitzien. We zullen er anders mee omgaan. We zullen andere soorten plaatjes in de huiskamer willen binnenhalen. Wanneer je 100 kanalen en nog een aantal andere functies kunt gebruiken, zal er wat beters dan een ingewikkelde afstandsbediening of onleesbare menu's op het scherm moeten komen. De fundamentele vraag is hoe je dat gaat aanpakken; de eindgebruiker moet hierbij centraal staan. Op dit ogenblik is men op het IPO bezig met een onderzoek naar de bediening van DCC met minder knoppen. Zij testen de reacties van gebruikers die zonder handleiding met dit apparaat moeten kunnen omgaan.'

### *New business creation*

Bij voortdurend ontstaan goede ideeën binnen Philips, maar vele daarvan krijgen binnen de Business Unit-structuur geen kans tot een produkt uit te groeien. Bovendien duurt het innovatietraject te lang. Volgens Swanenburg moet hier snel aan gewerkt gaan worden. 'Momenteel is het traject van idee naar produkt nog 5 à 10 jaar. De researcher werkt in de volle overtuiging dat hij aan een goed produkt maakt, maar tegen de tijd dat het op de markt komt, is de wereld veranderd. Hij moet daarom direct betrokken worden bij "new-business creations". Ook is het belangrijk dat er in een heel vroeg stadium regelmatig proefprodukten op de markt getest worden. In overleg met de klant kan zo'n produkt gaandeweg aangepast worden tot het moment van de feitelijke introductie. Verstandig omspringen met investeringsgelden betekent dan ook investeren in een behoorlijk aantal van dit soort kleine poginkjes. Negentig procent zal wellicht mislukken, maar de tien procent die je overhoudt, zullen wel tot succes leiden. Deze aanpak zal leiden tot een andere manier van werken: pragmatischer, maar wel met behoud van de meest geavanceerde researchkennis'. In Swanenburg's sector is vooral het Systems Project Centre (groep Stienstra) een omgeving die zich deze cultuur al eigen heeft gemaakt..

### *Koekje van eigen deeg*

Aan het eind van het interview komen we nog even terug op de 'kritische Swanenburg'. Een voorbeeld daarvan gaf hij tijdens de voordracht van Carrubba op 6 oktober vorig jaar, toen hij vragen over 'weak management' stelde. Hoe wil hij nu stimuleren dat mensen dit soort open discussies aandurven? 'Nodig ze uit met eigen ideeën en kritiek te komen, doe er wat mee en vertel daarna wat je ermee gedaan hebt en wat ervan geworden is', luidt het concrete antwoord. 'Bovendien, een kritische houding nodigt ook anderen uit om kritisch te zijn. Dat heb ik zelf al ervaren in een recente sectorvergadering waarin ik verslag uitbracht over de onlangs gevormde 'clusters' van adjunct-directeuren. Meteen reageerde een van mijn groepsleiders daarop met: 'Oh, ik zie het al, de directie gaat het weer voor ons doen'. Mijn directe reactie was: 'Heb jij nu mijn oude rol overgenomen?', waarop hij terugkaatste: 'Ja, iemand moet dat toch doen!'

