

Geheimen van de management boemerang

De kortste route naar duurzaam
energieke organisaties



Harm Krol

©2019, Drs. Harm J.E. Krol

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 808
ISBN 978-94-6398-520-8
Eerste druk 2019

Redactie: Marita Weener, www.redactiebureauamaritaweener.nl
Ontwerp en vormgeving: Sabrina Wakker, www.wakkerdesign.nl
Illustratie omslag: Shutterstock
Illustraties binnenwerk: Freepik
Uitgever: Sabine Kokee, www.leuker.nu
Druk: Maak je eigen onderwijsboek, www.maakjeeigenonderwijsboek.nl



INHOUD

Voorwoord	8
Deel 1: De managementboemerang	10
1 Achtergrond van de managementboemerang	11
De invloed van de leider	12
Positieve en negatieve energiestromen	13
De kracht en handicap van de rationele dominantie	15
Grondhouding bij het werpen	15
2 Alles is in een organisatie tegelijkertijd en in samenhang aanwezig	17
Een organisatie is mensenwerk	18
Waar een harde kant is, is tegelijkertijd ook een zachte kant	18
Bovengrondse en ondergrondse organisatiedynamieken lopen door elkaar heen	20
Hoe verbindend neemt het management waar?	22
3 De managementboemerang geeft teamgedrag terug dat met de worp opgeroepen wordt	24
Relatie tussen management en medewerkers	25
Opwaartse en neerwaartse spiraalbewegingen in teams	26
'Bovengronds' en 'ondergronds' kunnen gelijktijdig voorkomen	27
Helikopterview en verbindend waarnemen	28
Voorspelbare logica	29
Deel 2: Vijf geheimen van de managementboemerang	30
4 Geheim 1: De werking van de drie lagen van het menselijk brein	31
Kijken over de neurologische schutting	32
Het reptielenbrein en de veiligheidsactieradius	33
Het zoogdierenbrein en de satisfactieactieradius	33
De neocortex en duidelijkheid van de focus	34
Het NU, het verleden en de toekomst	35
5 Vitale teams worden gevoed door een gezonde verbinding tussen de drie lagen van ons brein	36
Dominantie van de neocortex	37
Doorbreken van de rationele eenzijdigheid	38
Reptielen- en zoogdierenbrein laten zich nooit passeren	38
Een klein deel van het menselijk gedrag is veranderbaar	39
Passie en urgentie zijn de enige prikkels voor een succesvolle verandering	40
Een heldere les voor het management!	41
Vier essenties op een rij	42
6 Geheim 2: Persoonlijke effectiviteit van het management	44
Hoe effectief is de stijl van leidinggeven?	45
Primaire menselijke behoeften en organisaties	46
Het effect van verbinding tussen leiding en medewerkers	48
Persoonlijke effectiviteit van de manager	49
Kwaliteit van verbinding	50
7 Geheim 3: Doelempathie	52
Help! Ik mis empathische gevoelens	53
De onbalans tussen ratio en emotie	53
Empathie is niet alleen het vermogen je in de ander in te leven	53
Doelempathie	55
Doelempathie bevordert organisatieontwikkeling	56
De toegevoegde waarde van mensempathie	57
De combi van doel- en mensempathie	57
Geen mensempathie, maar wel doelempathie!	58
Geen doel- of mensempathie? Geen leidinggevende!	58
8 Geheim 4: Niet 'stapelen', maar 'metselen'	60
Metselen is de specie voor verbinding	61
Verbinding staat garant voor stroming van positieve energie	61
9 Geheim 5: Bewuste verbindingsmomenten tussen manager en medewerker	63
Verbindingsmoment 1: Elkaar serieus nemen en blijven nemen	64
Verbindingsmoment 2: Face-to-facecontact	65
Verbindingsmoment 3: Een resultaatgerichte grondhouding	66
Verbindingsmoment 4: Praktisch e-mailverkeer tussen manager en medewerker	68
Verbindingsmoment 5: Heldere focus, controle en evaluatie	68
Deel 3: De worp naar vitaliteit	70
10 Managementboemerang en beleving van vitaliteit	71
Van overleven naar uitbundige vitaliteit	72
Elf samenhangende 'belevingsitems' en de mate van vitaliteit	74
Zeven onderliggende rode draden en de mate van vitaliteit	75
Vitaliteit ontwikkelt zich volgtijdelijk	76
11 Teams die aan het overleven zijn en hoe nu verder?	77
Belevingskenmerken van een team in de overlevingsstand (reactieve fase)	78
Actie om een team uit de overlevingsstand te halen	81
12 Basisvitaliteit en groei naar volle vitaliteit	84
Belevingskenmerken van een team in de stand 'basisvitaliteit'	86
Actie om een team zich te laten ontwikkelen richting volle vitaliteit	87
13 Volle vitaliteit en groei naar uitbundige vitaliteit	89
Belevingskenmerken van een team in de stand 'volle vitaliteit'	90
Actie om een team zich te laten ontwikkelen richting uitbundige vitaliteit	92

14 Uitbundige vitaliteit en prikkels om uitbundig te blijven	93
Belevingskenmerken van een team in de stand 'uitbundige vitaliteit'	94
Actie om een team de fase van uitbundige vitaliteit vast te laten houden	95

Deel 4: Effecten van vitaliteit en win-win 98

15 Gedrag van ondernemingsraden, zelfsturende teams, matrix-/project-organisaties, lerende organisaties en medewerkers op flexplekken	99
Voorspellen van succes of mislukking	100
Ondernemingsraden en andere medezeggenschapsorganen	100
Zelfsturing	101
Matrixstructuur – Projectorganisatie	102
Lerende organisaties	103
Flexplekken	103
16. Over de win-winbeleving van manager en medewerker	105
Essenties	106
De kont tegen de krib	107
Geraadpleegde literatuur	110
Over de auteur	113
Opleidingen Krolconsult	114

“Ons gevoel heeft beweegredenen die ons verstand niet kent.”

(Blaise Pascal, 1662)

“Effective leaders manage support systems...

Effective employees manage themselves.”

(Pete A. Luongo, *10 Truths About Leadership*)

“Natuurlijk weet je waar je aan begint, en er staat veel tegenover – geld, macht, aanzien. Maar er is ook een keerzijde: je komt in een eenzame positie, zeggen ervaringsdeskundigen.”

(Rijkman Groenink geciteerd in *NRC Handelsblad* 22 juli 2017)

VOORWOORD

“Wij hebben nu toch een manager gekregen! Weet je?
Als die boos is, gaat zij schreeuwen! Ons team had snel
door dat deze manager er niets van kan! Pech! Pech!
De vorige was veel leuker. Maar... wij hebben ons
er snel op ingesteld om ermee te kunnen leven.”

Het is een korte anekdote die ik op een verjaardagspartij hoorde. Mijn oren waren gespitst. Organisaties en teams zijn mijn hobby. Organisaties zijn interessant omdat management en medewerkers er een groot deel van hun leven in doorbrengen. Mensen verdienen er geld. Zij kunnen er energie van krijgen. Er zich ontwikkelen. Samen vieren. Er ziek van worden. Er cynisch over zijn. En zelfs, zoals bij de reorganisatie (2008-2010) van het France Télécom, er zelfmoord plegen.

Het is mijn ervaring dat al die gevoelens van plezier en pijn rond het werk en de werkomgeving vaak heel natuurlijk en logisch zijn. Bij verdere verdieping ontdek je dat de effecten van die gevoelens zelfs ook voorspelbaar zijn.

De verteller op het verjaardagsfeestje voelde al direct signalen in zijn onderbuik. De nieuwe manager voelde voor het team niet veilig en prettig.

En als het niet veilig en plezierig voelt, gaan medewerkers en teams (onbewust en instinctief) zich afschermen. In de formele contacten met de manager zijn zij op hun hoede en laten niet het achterste van hun tong zien.

Informeel gaat het anders.

Want in de wandelgangen, de sportkantine en op verjaardagsfeestjes voelt het wel veilig en gemakkelijk om met degenen die je vertrouwt over de problemen op het werk te praten. En wissel je met elkaar uit of een manager wel, of niet deugt!

Ik ben in de bevoorrechte situatie ruim 25 jaar vanuit verschillende optieken met organisaties en teams gewerkt te hebben: als organisatieadviseur, interim-bestuurder, trainer en coach. Vanuit die verschillende invalshoeken kon ik mij verdiepen in de geheimen van de managementboemerang. Geheimen waarbij, bij het ontrafelen ervan, een heldere logica boven water komt. Een logica waarmee organisatiegedrag en teamontwikkeling niet alleen eenvoudig te analyseren, maar ook gemakkelijk te voorspellen zijn. De inhoud is gebaseerd op de ervaringen die ik in ruim 350 organisaties heb opgedaan en op literatuur die mijn gedachten aanscherpte.

Met dit boek wil ik niet alleen mijn kennis en ervaring delen, maar ook een bijdrage leveren aan het stimuleren van duurzame vitaliteit in organisaties.

Dank aan de organisaties waarmee ik de afgelopen 25 jaar heb mogen samenwerken. Voor mij was dit een periode om, ervarend, de geheimen van de managementboemerang te kunnen leren kennen. En de samenhangende verbinding tussen de dynamieken in een organisatie te leren begrijpen.

In dit boek memoreer ik (geanonimiseerd en soms samengevoegd) een aantal toepasselijke cases, die niet alleen concreet inzicht geven in situaties waar het verbindend inzicht niet of niet sterk ontwikkeld was, maar ook een opstap zijn naar inzicht in het realiseren van vitaliteit. In de bijlage is een uitvoerig overzicht van geraadpleegde literatuur toegevoegd. Daar zitten boeken bij die ik nog steeds met plezier herlees.

Ses Salinas Ibiza 2018 / 't Wild 2019

Drs. Harm J.E. Krol

Deel 1

De managementboemerang

Het behalen van resultaten en het realiseren van doelen in een organisatie is niet alleen een rationeel proces. De emotionele beleving van medewerkers is bij doelrealisatie even belangrijk.

Voelen medewerkers zich veilig, hebben ze plezier in het werk en communiceert de leiding heldere doelen met een duidelijke focus, dan spreken we over een vitale organisatie.

Het is de kunst voor de manager om juist die vitaliteit van teams positief te prikkelen.

Leidinggeven is daarmee in figuurlijke zin te vergelijken met het werpen van een boemerang.

Een vitale worp betekent dat de leidinggevende vanuit een zorgvuldige grondhouding energie naar een team 'werpt'. En met de return toegevoegde positieve energie van het team terugkrijgt. Positieve energie die geladen is met veiligheidsgevoelens, werkplezier en focus.

Een worp die in een stevige misser resulteert, betekent dat de leidinggevende vanuit een onzorgvuldige grondhouding energie naar een team 'werpt' en met de return toegevoegde negatieve energie van het team terugkrijgt. Negatieve energie die geladen is met gevoelens van onveiligheid, afnemend werkplezier en een gebrek aan duidelijke focus.

Afhankelijk van het soort worp, roept het werpen van de managementboemerang verschillende dynamieken op in de organisatie. Dynamieken die energie geven en dynamieken die energie kosten.



Achtergrond van de managementboemerang

Inhoud van dit hoofdstuk

Leidinggeven is in figuurlijke zin te vergelijken met het werpen van een (management-) boemerang. Een vitale worp betekent dat de leidinggevende vanuit een zorgvuldige grondhouding energie naar een team ‘werpt’. En met de return ook positieve energie terugontvangt. Ontvangt de manager negatieve energie terug, dan kan hij/zij ervan verzekerd zijn dat de worp een misser was.

De invloed van de leider

Volgens Manfred Kets de Vries zijn organisaties net auto's: *“Zij rijden niet uit zichzelf, behalve bergafwaarts.”*

Om bergopwaarts te rijden heeft een organisatie een leider nodig. Een leider die richting geeft en stuurt. Een leider met focus op het NU en op de TOEKOMST. Een leider die verantwoordelijk is voor het concreet realiseren van resultaten en het behalen van doelen. Een leider met doel-empathie! Zonder leiding is een organisatie stuurloos. Is een team stuurloos. Is zelfsturing ‘window dressing’.

Het behalen van deze resultaten en doelen is niet alleen een rationeel proces. De emotionele beleving bij doelrealisatie is even belangrijk. Leidinggevendens hebben soms niet door welke invloed zij hebben op de inzet van medewerkers. Hun leidinggevende kwaliteiten beïnvloeden op indringende wijze:

- het veiligheidsgevoel van de medewerkers op het werk,
- het plezier van de medewerkers in het werk en
- de kwaliteit van de resultaten en doelen die de medewerkers moeten realiseren.

Leidinggeven is in figuurlijke zin te vergelijken met het werpen van een boemerang.

Een vitale worp betekent dat de leidinggevende vanuit een zorgvuldige grondhouding energie naar een team ‘werpt’. En met de return toegevoegde positieve energie van het team terugkrijgt. Een worp die in een stevige misser resulteert, betekent dat de leidinggevende vanuit een onzorgvuldige grondhouding energie naar een team ‘werpt’ en met de return toegevoegde negatieve energie van het team terugkrijgt.

Elke stijl van managen straalt een bepaalde energie naar de medewerkers uit. Energie die gevoed wordt door een combinatie van rationele en emotionele intenties van de manager. Beide componenten bepalen voor een groot deel het geheim van de worp van de managementboemerang. Doel van elke worp is dat de bedrijfsdoelen en resultaten waar de organisatie voor staat, door de medewerkers behaald worden. Op het moment van de worp en het loslaten van de boemerang, ervaart de manager snel of hij/zij met het juiste gevoel en de juiste inhoud heeft geworpen: of het een vitale impuls voor het team is of een misser.

Werpt de manager de managementboemerang vanuit een frisse, vitale en duidelijke techniek naar de organisatie, dan zullen medewerkers er energie van krijgen. Er gemotiveerd door worden. Zich trots voelen. Er blij van worden. Met grote eigen verantwoordelijkheid het werk uitvoeren. Medewerkers geven dan met gemotiveerde werkinzet, met de return, energie aan de manager terug.

Werpt de manager de managementboemerang met een niet-vitale techniek, dan kunnen medewerkers hun energie voelen weglekken. Hun motivatie kwijtraken. Gaan overleven. Zich stukbijten. Zich alleen voelen. Ziek worden. Klokkenluider worden. De manager ontvangt dan met de return negatieve energie van de medewerkers en voelt al snel de druk van opwaartse delegatie.

Een vitale techniek en houding geven een positieve lading aan de onzichtbare energiestromen binnen een organisatie. Positieve energie die ook weer terugstroomt naar de manager. Dit in de vorm van prikkeling van het zelfbewustzijn om gemakkelijk te kunnen delegeren, helder en open met de organisatie te kunnen communiceren, de verbinding te ervaren en ‘er samen voor te gaan’. De manager voelt dan intuïtief bevestiging van het gezag dat hij/zij van de organisatie terugkrijgt. En zal zich verbonden voelen met de medewerkers.

Een niet-vitale techniek en grondhouding van de manager geven voeding aan negatieve energiestromen binnen de organisatie. Negatieve energie die met de return ook weer terugstroomt naar de manager. Dit in de vorm van opwaartse delegatie. Medewerkers die alleen het hoog-nodige doen. Communicatie die gekenmerkt wordt door bloedarmoede en achterdochtige medewerkers. De manager zal diep vanbinnen ook ervaren dat hij/zij steeds minder credit uit de organisatie terugkrijgt. En ervaart uiteindelijk nauwelijks of geen verbinding met de medewerkers.

Bovenstaande dynamieken brengen ons bij de vraag: Wat zijn de geheimen van een vitale worp met de managementboemerang?

Positieve en negatieve energiestromen

Managementinterventies roepen in organisaties energiestromen op. Stromen die een positieve of negatieve lading kunnen hebben.

Positieve energiestromen zijn gemakkelijk te herkennen en zijn ‘bovengronds’ in de formele organisatie waarneembaar: Alles kan hardop uitgesproken en met de leiding gecommuniceerd worden. Problemen worden met elkaar opgelost. Medewerkers voelen zich gewaardeerd en laten dat met hun inzet en manier van meedenken zien. De manager wordt ervaren als inspirator. De medewerkers zijn gemotiveerd. Met de uitvoering van hun werk voelen zij zich veilig en het werk geeft niet alleen plezier, maar daagt ook uit.

De mate van positieve dan wel negatieve energie is bijvoorbeeld gemakkelijk in een teamoverleg waar te nemen.

Een teamoverleg maakt deel uit van de formele communicatiestructuur van de organisatie en is ‘bovengronds’ georganiseerd. Er is een vergaderzaal en alle betrokken medewerkers worden geacht op het moment van de vergadering aanwezig te zijn.

Deze bijeenkomst kan levendig zijn. In dat geval is er sprake van positieve energie. Er wordt gelachen. Er wordt scherp gediscussieerd. Medewerkers voelen dat de leiding achter hen staat en hebben daar respect voor. De beleving van veiligheid en plezier domineren. Discussies kunnen scherp zijn. Maar ze gaan altijd over de inhoud en niet over de persoon.

Ingeval er sprake is van een negatieve energiestroom, is de vergadering niet levendig. Medewerkers zijn op hun hoede. Zij voelen zich niet veilig in dit overleg. Ze beleven hier ook geen

plezier aan. Gevolg is dat zij zich alleen voor het hoogstnoodzakelijke laten horen. Dat gebeurt niet in dialoog met elkaar, maar vaak door het stellen van vragen. Vooral de leiding zal aan het woord zijn. De passiviteit en het eenrichtingsverkeer is in dergelijke vergaderingen voelbaar. Als dit overleg is afgelopen en de medewerkers de vergaderruimte verlaten, start het 'informele' overleg.

In de gang begint het te gonzen. Medewerkers zoeken hun informele veilige groepje collega's op om direct met elkaar uit te wisselen wat de leiding nu weer bedacht heeft. Waar nu weer niet aan gedacht is. Dat wat ze 'boven' willen niet haalbaar is. En... "wij zullen wel zien."

Het vervelende voor managers is dat de leiding binnen 'de informele structuur' geen enkele status en zeggenschap heeft.

Stel dat de betrokken leidinggevende de medewerkers na de vergadering achterna loopt. Hen aanspreekt en vraagt waarom er in de vergadering zelf zo weinig reactie was? Dan is de kans erg groot dat medewerkers de leidinggevende zullen ontwijken of de lippen op elkaar houden.

In een gezonde organisatie vallen formele en informele circuits voor een groot deel samen en spelen de communicatie en werkorganisatie zich nagenoeg vooral 'bovengronds' af. Effecten hiervan zijn: maximale delegatie, resultaatgerichtheid, efficiëntie, hoge kwaliteit, klantgerichtheid en ontwikkelingsgerichtheid.

In een minder gezonde organisatie is er sprake van een (toenemende) afstand tussen het formele en informele overlegcircuit en lekt de positieve energie uit de 'bovengrondse organisatiedynamiek' gemakkelijk weg naar de 'ondergrondse'. Effecten zijn onder andere: opwaartse delegatie naar de leiding, weinig oog voor resultaten maar vooral mopperen op de processen die niet deugen, ontbreken van prikkels om efficiënt en klantgericht te werken, vooral naar de ander wijzen en alleen oog hebben voor wat er op korte termijn hoognodig is.

Positieve en negatieve energiestromen zijn in organisaties gelijktijdig aanwezig.

Zo ben ik ooit een organisatie tegengekomen waar de Raad van Toezicht op basis van de aangeleverde financiële cijfers en jaarstukken tevreden was over zowel het functioneren van de organisatie, als de aansturing door het eenhoofdige CvB. Deze bestuurder kreeg daar ook als waardering jaarlijks een bonus voor.

Maar in de 'ondergrondse dynamiek' van deze organisatie liepen de hazen anders. Zo vertrouwde een secretaresse mij over het functioneren van het College van Bestuur toe, dat deze zich als een dictator en een supercontroleur gedroeg. En ook gemakkelijk het conflict met de medewerkers zocht. De secretaresse functioneerde op momenten als 'ondergrondse' adviseur door medewerkers tegen het gedrag van het CvB te beschermen: "Als er vergaderd gaat worden met het CvB zeg ik wel eens vooraf tegen mijn collega's dat, als ze de rijtjes afspraken die ze met het CvB hebben gemaakt netjes hebben uitgewerkt en hierover kort en puntsgewijs rapporteren, zij daarmee het positieve humeur van het CvB kietelen."

In feite kwamen in deze organisatie de financiële cijfers en jaarstukken tot stand binnen een dominant heersende angstcultuur, waar het veiligheidsgevoel van de medewerkers onder zware druk stond.

De secretaresse legde deze angstcultuur van de organisatie haarscherp bloot! Maar ook voor haar was het niet veilig dit 'bovengronds' ergens aan te kaarten.

Dat 'bovengronds' aan kaarten gebeurde nauwelijks. En als dit wel gebeurde verwees de voorzitter van de Raad van Toezicht direct door naar het College van Bestuur om daar de klacht te bespreken. Van een dergelijke doorverwijzing werd om begrijpelijke redenen nooit gebruik gemaakt. Met als gevolg dat de toezichthouders geen weet hadden van de ongezonde negatieve energie in de organisatie. En uitermate te spreken waren over het functioneren van het éénhoofdige College.

De kracht en handicap van de rationele dominantie

Hoewel in een organisatie zowel rationaliteit als emotionaliteit tegelijkertijd aanwezig zijn, domineert in de praktijk vaak de rationele insteek: het rationeel denken, rationeel communiceren, rationeel overtuigen en handelen.

Het is de laag van ons brein van denken, plannen, redeneren, complexiteit overzien, doorgronden, bouwen, uitvinden, piekeren en wetenschap bedrijven.

Op het eerste gezicht is daar niets mis mee. Want om ons heen kijkend zien wij dat de rationele insteek gigantische resultaten oplevert: wetenschap, de hightechontwikkelingen, sociale communicatie, kunstmatige intelligentie, robots... Ontwikkelingen waar de sky niet eens de limit is: rationaliteit domineert ons leven.

Dwars door ons rationele denken heen speelt in de praktijk op hetzelfde moment ook altijd (bewust of onbewust) onze emotionele beleving. Elke professional voelt zich emotioneel betrokken bij het werk dat hij/zij uitvoert.

Neem bijvoorbeeld een inhoudelijk bevlogen professional in de jeugdhulpverlening. De hulpverlener ervaart dat rationele afspraken met de zorgverzekeraar en de gemeente in de praktijk de kwaliteit van het resultaatgericht werken met kinderen ondermijnen. Het hart van de professional ligt bij hulp verlenen en niet bij de 35% tijdsbesteding aan administratie en regelen. De professional voelt 'aan den lijve' de spagaat tussen ratio en emotie.

Grondhouding bij het werpen

Het geheim van de worp met de managementboemerang is de juiste grondhouding bij het werpen: focussen op het doel en rekening houden met de omgevingsomstandigheden. Dit op een manier dat medewerkers een veilige werkomgeving, betrokkenheid en heldere focus ervaren. Het is voor de manager het geheim van verbindend waarnemen en leidinggeven. Het is de intentie om positieve energie in organisaties en teams te stimuleren.

De vraag is in hoeverre managers zich van dit geheim bewust zijn.

- Want als de boemerang consequent met vitale kracht wordt geworpen is voorspelbaar dat een team een levendige formele en 'bovengrondse organisatiedynamiek' kent. Waar positieve energie stroomt. Medewerkers zich veilig voelen. Zich met elkaar verbonden voelen. Plezier in hun werk hebben. Helder en duidelijk zullen zijn in het teamoverleg. Waar er samen nieuwe ideeën ontwikkeld worden. En de manager zelf positieve energie uit het team of de organisatie krijgt.
- Maar als de boemerangworpen consequent stevige missers kennen, is de kans groot dat er negatieve energiestromen ontstaan. De samenwerking ondermijnd wordt. Met

als gevolg dat de organisatie een levendige 'ondergrondse dynamiek' gaat ontwikkelen. De manager zal in reactie op deze misser 'passief' gedrag van de medewerkers gaan ervaren. Daarmee krijgt deze leiding zelf ook weinig tot geen energie terug. En omdat medewerkers in een dergelijke situatie zich vooral gaan richten op het hoognodige, komt er via opwaartse delegatie veel op het bureau van de leiding terug. Dergelijk management kampt dan met het probleem dat zij niet in staat is een vruchtbare verbinding met de medewerkers en het team / de organisatie te maken.



2

**Alles is in
een organisatie
tegelijkertijd en in
samenhang aanwezig**

Inhoud van dit hoofdstuk

Een organisatie is mensenwerk! Mensen beschikken over ratio en gevoel. Zij manifesteren zich in de harde en zachte kanten van de organisatie. Als het lekker loopt, dan ontwikkelen de medewerkers een levendige 'bovengrondse' organisatiedynamiek. Loopt het niet lekker, dan verdwijnt een deel van het gedrag van de medewerkers 'ondergronds'. Er kan dan een levendige ondergrondse organisatiedynamiek ontstaan.

Met het bewust werpen en weer bewust opvangen van 'de managementboemerang' kan de manager op voorhand al inschatten hoe krachtig de vitaliteit van het team of de organisatie is.

Een organisatie is mensenwerk

Professor dr. Cees Zwart, emeritus-hoogleraar sociale pedagogiek, hanteert een simpele en doel-treffende definitie wat hij onder een organisatie verstaat:

**“Een organisatie is een verzameling mensen die
(al dan niet in teamverband) producten maakt voor andere mensen.”**

Mensenwerk dus! Het bijzondere van mensen is dat zij denken, voelen en doelen willen realiseren. Mensen willen iets betekenen en hun energie daarvoor inzetten.

Daarmee is een organisatie een dynamisch menselijk gebeuren. Zowel systemen, structuren, targets als emoties en gevoelens lopen gelijktijdig over en door elkaar heen. De management-literatuur probeert deze kluwen vaak te ontwarren door de 'harde' en 'zachte' kanten van een organisatie te onderscheiden.

Waar een harde kant is, is tegelijkertijd ook een zachte kant

Het is algemeen bekend dat onder de harde kanten van een organisatiestructuur systemen, processen, doelen en resultaten en dergelijke worden verstaan. Zeg maar alles wat rationeel ontwikkeld en uitgewerkt is.

Zachte kanten hebben te maken met gevoelens, instincten, intuïtie en beleving van leiding en medewerkers.

Beide kanten functioneren niet volgtijdelijk, maar gelijktijdig. Waar een harde kant is, is tegelijkertijd ook een zachte kant! Het denken en het gevoel zijn 24 uur per dag aanwezig.

Het is opmerkelijk dat harde en zachte kanten van de organisatie (door onder anderen managers en consultants) nog te vaak volgtijdelijk benaderd worden. Alsof het twee los van elkaar staande entiteiten zijn.

Een bestuurder verwoordde dat op de volgende manier: *“Nu de organisatie weer staat, is het tijd voor emotiemanagement.”*

Dit terwijl de organisatie tijdens de eraan voorafgaande reorganisatie al bol stond van emotie en een hoog verzuim.

Het is een misvatting dat emotie volgtijdelijk is. Wanneer er naast de harde kant niet gelijktijdig aandacht is voor de signalen van de zachte kant, is de ervaring dat de zachte kant zich vroeg of laat toch altijd zal melden.

Een voorbeeld hiervan kwam ik tegen bij twee stichtingen in het primair onderwijs. De bestuurders vonden het noodzakelijk dat hun scholen (die in hetzelfde dorp stonden) met elkaar gingen fuseren. De rationele insteek was voorspoedig: de voorbereidende fusieroute werd uitgestippeld, er werd een projectleider aangetrokken die een plan van aanpak ontwikkelde en ging uitvoeren. Er werd een jaar hard gewerkt.

Maar vlak voor het moment suprême deed zich een emotionele blokkade voor: de leerkrachten van een van de scholen informeerden op het laatste moment hun bestuurder dat zij niet meegingen met de fusie en nog een jaartje wilden wachten. Zij voelden zich niet goed geïnformeerd, er moest volgens hen nog te veel gebeuren en het schooljaar was bijna afgelopen. De fusiedatum zagen zij niet zitten.

Was tijdens dit fusietraject consequent en vanaf aanvang ook aandacht besteed aan de zachte kant (gevoelens van de leerkrachten) van dit proces, dan zou de fusie vloeiender en met gemeenschappelijke instemming op de vooraf afgesproken tijd zijn gerealiseerd.

De praktijk leert dat als er niet gelijktijdig aandacht is voor de harde én de zachte kant van het menselijk handelen, organisaties minder krachtig functioneren.

Een treffende ervaring hoorde ik van een bevriende relatie uit haar organisatie. Zij had een interim-manager op haar werk meegemaakt die strak op de inhoud, structuur en processen gefocust was en nauwelijks empathisch inlevingsvermogen uitstraalde. Deze interimmer was helemaal niet geïnteresseerd in managementboemerangeffecten en positieve en negatieve energiestromen in de organisatie.

Hij was vooral geïnteresseerd in zijn eigen ego en zijn eigen succes. Dat gaf hem energie! En daarmee had de interimmer grote empathie voor vooral zichzelf.

Zijn motto was: *“Medewerkers moeten niet zeuren. Ze moeten gewoon hun werk doen!”*

Na het vertrek van de interim-manager kreeg zijn opvolger een organisatie waar de medewerkers zich behoorlijk onveilig en geschoffeerd voelden. Het werkplezier en de motivatie stonden onder stevige druk. Met het aantreden van de nieuwe leidinggevende heerste er een 'kat-uit-de-boom-kijkhouding'. Het informele circuit tierde welig. Het formele circuit functioneerde alleen nog onder dwang.

En ondertussen hadden de medewerkers met ambitie de organisatie verlaten om elders hun krachten in te zetten.

Hoewel de organisatie na de inzet van de interim-manager de broodnodige vitaliteit miste, bleek de betrokken Raad van Toezicht tevreden te zijn over de inzet van de interimmer: nu lag er in ieder geval weer een heldere organisatiestructuur, en was er sprake van strakke processen en een sluitende begroting...

Ondertussen duurde het anderhalf jaar voor de organisatie weer een nieuwe balans gevonden had en vitaal en efficiënt begon te functioneren...

Bovengrondse en ondergrondse organisatiedynamieken lopen door elkaar heen

Het zijn met name de emoties en gevoelens van medewerkers die het functioneren in de 'bovengrondse' dan wel 'ondergrondse' organisatiedynamiek bepalen.

De bovengrondse organisatiedynamiek kenmerkt zich door medewerkers die maximaal hun verantwoordelijkheid willen nemen. Aan wie de manager optimaal kan delegeren. Bij wie er een gevoel van verbinding en veiligheid is. Bij wie de kwaliteit van communicatie vitaal is.

Aan de zachte kant is er een gevoel van veiligheid en plezier in het werk. Als gevolg waarvan de medewerkers er ook echt voor gaan.

Aan de harde kant zijn er de structuren, processen en regels die in de bovengrondse organisatiedynamiek door de medewerkers als positief ondersteunend ervaren worden.

De verbinding tussen hard en zacht werkt voor de medewerkers motiverend. Met als gevolg dat in de bovengrondse dynamiek datgene wat gezegd moet worden, ook in veiligheid hardop naar elkaar uitgesproken wordt. En dat de duidelijkheid, openheid en eerlijkheid naar elkaar groot is.

De ondergrondse organisatiedynamiek kenmerkt zich door medewerkers die zich bovengronds niet veilig voelen en weinig plezier meer in hun werk hebben. Die bewust, uit het zicht van het 'bovengrondse', zelf hun eigen veiligheid bewaken en voor hun eigen pleziertjes gaan. Betrokken medewerkers zijn huiverig om in het bovengrondse volle verantwoordelijkheid te nemen en gaan daar duikgedrag vertonen.

Met gesloten deuren zoeken medewerkers elkaar op voor informele uitwisseling. De leiding wordt op afstand gehouden!

De handicap voor de leiding is dat deze in het ondergrondse geen enkele status heeft.

Management heeft alleen status in het formele circuit van een organisatie.

De ervaring leert dat informatie uit de ondergrondse organisatiedynamiek niet gemakkelijk bovengronds, in het formele overleg, op tafel wordt gelegd.

Zo hoorde de voorzitter van de Raad van Bestuur tijdens een receptie, bij een glas wijn, dat er veel kritiek was op het functioneren van een van zijn directeuren. Informatie die hij voor het eerst hoorde en iets waarover hij zich zorgen maakte. Hij besprak dit in een spoedoverleg met de betrokken directeur. Deze ontkende en wees vooral naar het gedrag van anderen.

De voorzitter van de Raad van Bestuur liet het hier niet bij zitten en nodigde zichzelf uit in het eerstvolgende teamoverleg waar de betrokken directeur leiding aan gaf.

Maar op het moment dat de voorzitter van de Raad van Bestuur het functioneren van de directeur bovengronds, in het formele teamoverleg, met de medewerkers aan de orde stelde, werd hij geconfronteerd met een collectief zwijgen!

Wat informeel besproken kan worden, wordt veelal niet formeel besproken. Het formele overleg werd door de medewerkers niet als veilig genoeg ervaren om te reageren. Niemand durfde in het teamoverleg zijn/haar nek uit te steken.

De Raad van Bestuur constateerde vervolgens hardop in de vergadering: "Als jullie niets zeggen dan ga ik ervan uit dat de genoemde problemen niet bestaan!"

Het resultaat van deze interventie was dat er enerzijds extra druk op het team gelegd werd om 'het te zeggen'. Maar blijkbaar was daar de tijd nog niet rijp voor. Anderzijds was de directeur die de klacht betrof behoorlijk in zijn wiek geschoten en boos op de medewerkers. Hij verschool zich achter de conclusie van de voorzitter van de Raad van Bestuur.

Op zo'n moment is het interessant te weten wat een dergelijke directeur innerlijk beleeft. Duwt de directeur het gevoel dat hij niet goed functioneert consequent weg? Of gaat er iets vanbinnen knagen?

Voor de leiding is het vaak moeilijk om de informatie vanuit het ondergrondse in het bovengrondse op tafel te krijgen. Dit geldt ook andersom in situaties waarin het personeel een poging doet de ondergrondse informatie op de formele tafel te leggen.

Tijdens een trainingssessie met personeel in een organisatie in de zorg komt er een collectief signaal naar voren dat een van de leden van de Raad van Bestuur op schofferende wijze leidinggeeft. De Raad van Bestuur is zelf niet bij deze training aanwezig.

De organisatie heeft dus last van de managementstijl van één van de leden van de Raad van Bestuur, maar dit is bovengronds nog nooit hardop gezegd. De trainer geeft aan dat als het zo zwaar ligt, het betreffende lid hierover geïnformeerd moet worden. De groep is het daarmee eens en vraagt direct aan de trainer of hij dit bericht wil overbrengen.

De trainer legt deze bal terug en vindt dat een delegatie van de aanwezige groep dit in een formeel gesprek met het betrokken lid van de RvB moet aanklaarten en bespreken. Vervolgens gaat de groep in conclaaf en buigt zich over de vraag wie tot deze delegatie gaat behoren en welk bericht er moet worden overgebracht.

De uitkomst was even voorspelbaar als kenmerkend: alleen twee jonge verpleegkundigen die net in dienst waren en nog niet zo bezig waren met hun veiligheidsgevoel, waren bereid het bericht over te brengen aan het betrokken RvB-lid.

De actie van de twee verpleegkundigen leverde uiteindelijk niets op en werkte zelfs averechts. Het RvB-lid gaf aan dat als er echt iets aan de hand zou zijn, hij dan de 'zwaargewichten' onder het personeel verwacht had en "niet de jonkies die van toeten nog blazen weten..."

Wat er zich ondergronds afspeelt, is niet te managen. Ratio en emoties lopen dwars door elkaar heen en zijn niet in één pakket, bovengronds, op de formele tafel te leggen.

Het is daarom voor het management van groot belang om de organisatie optimaal in het bovengrondse te laten functioneren. En voortdurend te investeren in de verbinding met de medewerkers, zodat er een gevoel van wederzijds respect is.

Investeert het management niet in de verbinding met medewerkers, dan is voorspelbaar dat de afstand tussen manager en team groter wordt.

Geen verbinding voelt voor medewerkers onveilig. In een dergelijk geval duiken de medewerkers dan gemakkelijk dieper weg in het ondergrondse.

De kans is aanwezig dat een team op dergelijke momenten als een nat stukje zeep uit de handen van de leiding glipt.

OVER DE AUTEUR



Drs. Harm J.E. Krol is in de afgelopen 25 jaar als organisatieadviseur, interim-bestuurder en coach bij ruim 350 organisaties betrokken geweest. Hij studeerde geografie en planologie aan de VU. Als planoloog viel hem de onbalans op tussen stedenbouwkundige ontwerpen en de aandacht voor ruimtelijk gedrag van sociale groepen. De visie van een futuroloog, die in 1979 voorspelde dat de Bijlmermeer binnen korte tijd gesloopt zou worden (wat gedeeltelijk ook zou kloppen), prikkelde zijn interesse voor verbindend waarnemen en adviseren. Zijn interesse voor de invloed van het menselijk gedrag was in de tachtiger jaren een belangrijke reden voor zijn overstap naar het toenmalige Nationaal Ziekenhuis Instituut.

Als toegepast wetenschappelijk onderzoeker evalueerde hij de kwaliteit van de regionale planning in de gezondheidszorg en deed hij onderzoek naar het ontwikkelen van regionaal arbeidsmarktbeleid. Deze activiteiten prikkelden tegelijkertijd ook zijn interesse voor organisatieontwikkeling. Hij volgde de adviesopleiding bij het International Institute for Organizational and Social Development (IOD). En raakte steeds meer geïnteresseerd in het verbindend waarnemen in organisaties. Gedurende zijn samenwerking met wijlen professor Arend Hulshof leerde hij de finesses van informele organisaties. Hans Mak en Joop Swieringa inspireerden hem ten aanzien van het verbindend waarnemen in lerende organisaties. En de boeken van professor Manfred Kets de Vries (econoom en psychotherapeut) gaven inzicht in de harde en zachte kanten van organisaties. Begin negentiger jaren was hij als managementadviseur werkzaam bij Schouten & Nelissen, waar hij zijn vaardigheden rond resultaatgericht managen en assertiviteit op de werkvloer versterkte. Sinds 1994 is hij eigenaar van Krolconsult.

Geïnspireerd door de visies van onder anderen Mathieu Weggeman, Paul de Blot, Salem Samhoud / Jeroen Geelhoed, Deepak Chopra en Paul Smit ontwikkelde hij de afgelopen jaren de metafoer van de managementboemerang. Als interim-bestuurder kon hij dit gedachtegoed in de praktijk toepassen en bijschaven. 'Optimaal haalbare resultaten', in combinatie met 'optimale inzet en betrokkenheid van leiding en medewerkers', lopen als een rode draad door zijn advies- en interim-werk. Altijd geïnteresseerd in de verbinding tussen de drie lagen van het menselijk brein; altijd op zoek naar duurzame vitaliteit in organisaties. Vitaliteit waarbij resultaten, waarden en verbinding het vertrekpunt zijn.

MANAGEMENTBOEMERANG Trainingen en Coaching:

www.krolconsult.nl

info@krolconsult.nl

Geheimen van de managementboemerang

Waarom kan de ene leidinggevende een organisatie professioneel laten groeien? Waarom is een ander daar niet toe in staat? Wat is het geheim? En wat is de logica achter groei en stagnatie in organisaties?

Harm Krol introduceert in dit boek de metafoor van de managementboemerang. Daarmee ontrafelt hij het geheim van de grondhouding van managers. De lezer ontdekt welk managementgedrag energie aan medewerkers geeft en wanneer dat gedrag juist energie kost. Daardoor kan voorspeld worden of een organisatie zich steeds gezonder zal ontwikkelen of juist in een negatieve spiraal van reactiviteit terechtkomt.

Aan de orde komen vragen als:

- Wat is het spanningsveld tussen de formele en de informele organisatie en hoe ga je daarmee om?
- Hoe kan de manager de managementboemerang met succes werpen en krijgt hij de gewenste positieve energie terug?
- Wat is het geheim van doelempathie?
- Waarom heeft de werking van ons brein zo'n grote impact op ons gedrag?

De antwoorden op deze vragen onthullen een logica waarmee de auteur een aantal concrete groeiscenario's naar meer vitaliteit uitwerkt.

De kortste route naar duurzaam energieke organisaties

Geheimen van de managementboemerang bespreekt talloze praktijkvoorbeelden uit het onderwijs, de zorg, overheidsinstellingen en het bedrijfsleven. De auteur geeft inzicht in de stappen die een manager moet nemen om de professionaliteit van elk team voorspelbaar te laten groeien. Door verbindend management kan de organisatie zich ontwikkelen tot een duurzaam vitale en energieke organisatie.



Harm Krol werkt al ruim 25 jaar met organisaties als adviseur, trainer, coach en interim-bestuurder. Zijn 'leidmotief' is complexiteit simpel en hanteerbaar maken.

Met dit boek deelt hij niet alleen zijn jarenlang opgebouwde kennis en ervaring. Hij heeft ook de intentie om met *Geheimen van de managementboemerang* een bijdrage te leveren aan het stimuleren van verbindend management en een duurzame vitaliteit van organisaties en teams.