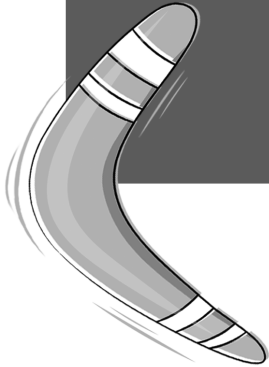


Geheimen van de management boemerang

De kortste route naar duurzaam
energieke organisaties



©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

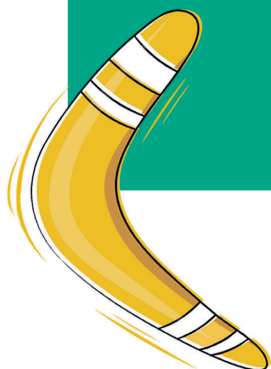
ISBN 978-94-6398-520-8

Eerste druk 2019

Redactie:	Marita Weener, www.redactiebureaumaritaweener.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

Geheimen van de management boemerang

De kortste route naar duurzaam
energieke organisaties



Drs. Harm J.E. Krol

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 leidinggevendel!	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 management-boemerang. 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.

1



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.