

Managen met ratio én emotie

Slapen doe je 's nachts

Cees Buys

3^e druk

Ratio én emotie als succesvolle managementinstrumenten

Copyright: © 2006, Cees Buys

Adres auteur: Nieuw-Loosdrechtsedijk 88, 1231LA Nieuw Loosdrecht
Telefoon: 00 31 (0) 6 – 51 34 26 49
E-mail: cabuijs@gmail.com
Omslagfoto: Schildering van Sita Boonstra: “De Bron”. Deze schildering is tot stand gekomen middels verschillende schildertechnieken en is thans in eigendom van Cees Buys

Fotografie: Marloes T.H. Buijs
ISBN: 9789462542457
NUR: 801

Internet: www.slappendoejesnachts.nl

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de beide auteurs.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b.351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b.471 en artikel 17 Auteurs-Wet 1912, dient men daarover wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich vooraf tot één van beide auteurs te wenden.

Voorwoord

Prof. dr. Geert J.E.M. Sanders (Nyenrode en RUG)

Inleiding

Prof. dr. Harry B.M. van de Wiel (UMCG)

H1 De context waarbinnen je werkt

Hoe pak je veranderingen aan in een organisatie?

- De cultuurscan
- Het veranderingsproces
- De organische organisatieopbouw
- De probleemanalyse
- Het plan van aanpak
- De strategie
- Voor wie werkt u eigenlijk?
- Het managementcontract
- Coaching van het topmanagement

H2 Emotiemanagement

Het in balans brengen van emotie en ratio staat garant voor succes

- Emotie versus ratio
- De organisatie
- De emotionele bandbreedte
- Emoties zie je en hoor je
- Professionele volwassenheid
- Negatieve emoties

H3 Authenticiteit

Mensen in hun kracht brengen

- De menselijke kracht
- Authenticiteit
- De kracht van positief denken
- Iedereen heeft kracht
- Mensen in hun kracht brengen
- Ambitie, passie en lef

H4 Vertrouwen

Oprecht geloof in jezelf en anderen is goed zaken doen

- Wat is vertrouwen?
- Loslaten
- Het verschil tussen slagen en falen
- Resultaten tellen

H5 Medewerkers

Investeren in je belangrijkste kapitaal

- De waarde van een medewerker
- De rol van de directeur
- Keuze en kans
- Ontslag
- Slechte medewerkers
- Verankering van processen

H6 Faciliterend leiderschap

Excelleer in het ondersteunen van medewerkers: het betaalt zich terug

- Basiswaarden van de manager
- Stijl van leidinggeven
- Aanspreken op houding en gedrag
- Excellent leiderschap
- Bottom-up en top-down
- Doorbreek eigen denkpatronen

H7 Persoonlijk marketingplan

H8 Spiritualiteit en succes

Epiloog

Dankwoord.

Voorwoord

Toen ik in 1985 ervoor koos om voor de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen te werken, kreeg ik een collega waartoe ik mij vanaf het eerste moment dat ik hem ontmoette, voelde aangetrokken. Er sprong een vonk tussen ons over. In de twaalf hierop volgende jaren hebben wij veel met zijn tweeën beleefd, zowel in binnen- als in buitenland.

Genoemde collega werkte de ene helft van de week als senior adviseur voor een gerenommeerd raadgevend bureau, voor de andere helft voor de faculteit. Zijn deskundigheid en passie lagen in het onderwerp 'project start-up'. Zijn persoonlijke – en zijn professionele leven stonden in het teken van de vraag: 'hoe kun je juist aan de allereerste fase van een project een zodanige vorm geven, dat hierdoor de condities worden geschapen voor een succesvolle voortzetting ervan op lange(re) termijn?'

Hij leefde vanuit – en voor zijn professie. Studenten genoten van zijn onderwijs, waarin hij verhaalde van zijn dagelijkse ervaringen in het bedrijfsleven en waarin hij henzelf ook bloot stelde aan de aanpak van 'project start-up'. Zijn focus en energie lagen bij het primaire proces van de faculteit: onderwijs en onderzoek. Aan vergaderen in vakgroepverband deed hij niet; dat achtte hij verloren tijd, omdat daarbij zijns inziens de intern gerichte processen veel te veel voorrang kregen op de extern gerichte processen. Volgens hem geen goede zaak voor de succesvolle overleving van de faculteit in haar internationale omgeving.

Ik heb van hem geleerd om voor de ontwikkeling van mijn eigen emotionele en rationele talenten te kiezen en om deze, in samenwerking met anderen, zo slim mogelijk ten nutte te maken voor de organisaties waarvoor ik werk(te).

Jezelf als bron van actie, waarbij je je laat inspireren en voeden door uitdagende rolmodellen in je omgeving. Leven vanuit nieuwsgierigheid en gretigheid, waardoor groei ontstaat. Je bewust op afstand houden van een leven vanuit de comfortzone, waardoor je niet langer openstaat voor het opwindende van het alledaagse.

Zelf als leidinggevende een rolmodel zijn voor degenen aan wie je leiding geeft.

Wellicht dat u zich nu afvraagt: 'hoe kan ik mij met dergelijke belangrijke levens- en werkthema's meer vertrouwd maken?' Mijn onomwonden advies aan u is om u over te geven aan het lezen van dit boek 'Managen met ratio én emotie'.

Immers, aan de hand van talrijke situaties in het bedrijfsleven die u dagelijks meemaakt, laat de auteur aan u zien hoe u hiermee om kunt aan: vanuit zelfvertrouwen of vanuit angst. In het eerste geval ziet de wereld van u en van uw naasten er geheel anders uit als in het tweede geval!

Het hart van het boek is gelegen in het mensen in hun kracht brengen, zodat mensen vleugels van hun werk krijgen. Vanuit zijn jarenlange ervaringen als veranderingsmanager, laat de auteur, o.a. aan de hand van ervaringsverslagen van mensen aan wie hij leiding gaf, zien hoe mensen hun eigen verantwoordelijkheid ontdekken en nemen.

Als lezer zit je er met je neus bovenop, raak je erdoor geïntrigeerd. Je ruikt als het ware de start van groeiprocessen bij mensen, de manieren waarop zij zichzelf tot bloei brengen en zichzelf in bloei houden.

Tegelijkertijd ontkomt geen mens aan wezenlijke overgangen in het leven, bijvoorbeeld vanwege voortschrijdende leeftijd of vanwege het verlies van geliefden. Hoe gaat de betrokkene vervolgens hier mee om? Is er bij de betrokkene de durf om de confrontatie met zichzelf aan te gaan, zodat herijkingen in eigen belevingen, percepties en opvattingen plaats kunnen grijpen?

Het lezen van dit boek had een verfrissende en energie gevende uitwerking op mij. Wie weet wat er met u gebeurt?

Prof. dr. Geert Sanders

Em. hoogleraar Organisatiekunde aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen, bijzonder hoogleraar aan de Nyenrode business universiteit en directeur van het Ubbo Emmius Fonds voor relatieontwikkeling en fondswerving

Inleiding

Zonder eerste stap geen wereldreis; zonder emotie geen doordenking!

Het is een eindeloze golfbeweging. Nadat we eeuwen lang alles en iedereen hadden overleefd, zelfs de Romeinen, met en vooral dankzij onze emoties, moesten we het ineens zonder doen. Emoties werden niet meer passend geacht, niet chic! De kerkvaders legden begrijpelijkerwijs de basis voor deze verbanning; emoties zijn immers nauw verwant aan de onderbuik. Voor alles uit die streken diende men zich diep te schamen, dus weg ermee. Onmiddellijk dienden de duistere Middeleeuwen zich aan. Pas toen de hoofse liefde greep kreeg op de samenleving, en daarmee het gevoelsleven weer wat lucht en de burger moed, kon de mens aan zijn wedergeboorte beginnen. Hoofd, hart en handen vormden opeens een geoliede eenheid met een ongekende productiviteit op het gebied van kunsten en wetenschappen, maar ook op het gebied van handel en nijverheid. De homo universalis kon, dacht en voelde alles in voorheen ongekende vrijheid! Maar tijden veranderen en steeds opnieuw zien we het tij van emotionele eb en vloed zich herhalen. Steeds als er ruimte is voor gevoel, voor de menselijke maat en het gezonde verstand, bloeien niet alleen de kunsten, maar ook zaken als productiviteit en onderlinge verhoudingen op als nooit tevoren. En dat zal altijd zo blijven. De eerste stap om te komen tot gezond verstand en menselijke maat is namelijk reflectie en emoties zijn de meest fundamentele vorm van reflectie. Zonder eerste stap geen wereldreis; zonder emotie geen doordenking! Maar emoties zijn eigenlijk nog veel meer. Ze sturen onze informatieverwerking en bepalen daarmee, als waren het verkeersborden en dwangpijlen, onze richting en mobiliteit in het almaar belangrijker wordend intermenselijk verkeer. Emoties hebben echter ook hun keerzijde. Emoties zijn duister en gevaarlijk. Ze kunnen ons denkvermogen blokkeren of ons de greep op het leven doen verliezen. Kortom, emoties kun je zeker als modern professional maar beter serieus nemen en bij voorkeur te vriend houden. Hoe u dat doet, leert u dit boek. In dit boek laat Cees Buys u namelijk zien hoe u uzelf en uw organisatie weer tot bloei kunt brengen door te bouwen op emotionele fundamenteën als vertrouwen, echtheid en openheid. Aan de hand van vele praktische voorbeelden uit zijn lange en vooral rijke carrière belicht Buys de rol van emoties als motor, stuur en rem tegelijk. Met zijn boeiende betoog illustreert Buys een van de kernwetten van de psychologie: een mens is zo intelligent als zijn emoties hem toestaan.

Prof. Dr. Harry B.M. van de Wiel (Univ. Medical Centre Groningen)

H1 De context waarbinnen je werkt

Hoe pak je veranderingen aan in een organisatie?

De cultuurscan

Op het moment dat ik in een organisatie binnenkom, zijn er twee zaken die ik direct wil weten: hoe groot is mijn financiële speelveld en wat is de cultuurwaarde? Het eerste is evident. Als het een failliete boedel is, kan ik vrij weinig meer opbouwen. Het is wezenlijk om te weten hoeveel middelen er beschikbaar zijn als je met een organisatie aan de slag gaat. Een andere wezenlijke factor is de cultuurwaarde, die meestal wordt vergeten. De cultuurwaarde is de verzameling van breed gedeelde emotionele waarden in een organisatie.

Vrijwel iedere organisatie die emotioneel niet goed functioneert, heeft een communicatieprobleem. Dit is overigens een breed gehoorde klacht bij managers en dat geeft aan dat er veel organisaties zijn die emotioneel niet goed draaien. Voordat er echter vingers op zere plekken kunnen worden gelegd, is het zaak te weten wat precies de breed gedeelde emotionele waarden in een organisatie zijn, de cultuurwaarde dus. Ik heb veel cultuurscans uitgevoerd en als rode draad zie ik de volgende cultuurwaarden:

1. hoge loyaliteit en betrokkenheid
2. een sterke behoefte aan veiligheid
3. trots
4. dienstbaarheid
5. gedegenheid

Zo'n 90% van alle medewerkers herkent zich in een cultuurscan. Wat betekent dit nu? Met een cultuurscan heb je een DNA-profiel van de organisatie waarin je verkeert. Een organisatie is een verzameling mensen en een mens is een verzameling emoties. Als je de gemeenschappelijke lading daarin herkent, kun je naast de rationele kant ook gaan sturen op emoties. Omdat emoties zeer hard afrekenen, is dit een zeer bruikbaar managementinstrumentarium, niet alleen in veranderingsprocessen, maar zeker ook in de dagelijkse aansturing van een bedrijf of onderdeel ervan. Met bovenstaand cultuurprofiel

weet je bijvoorbeeld dat je veel en open moet communiceren, je vertrouwen en respect moet geven; mensen moet stimuleren op hun weerbaarheid, passie en lef; en vooral dat je ze ruimte moet geven en voorwaarden moet scheppen om hen het werk optimaal te laten uitvoeren. Loslaten is hier het devies. Als leidinggevende met een belangrijke voorbeeldrol zit je dan in een glazen huis. Het wordt je taak om een bron van inspiratie te zijn, een koers uit te zetten; visie te hebben, te adviseren, sparringpartner te zijn en te controleren op het nakomen van afspraken. Je bent betrouwbaar, integer en je bent een motivator. De leidinggevende moet ook leider worden. Door de breed herkende cultuurwaarde ook breed te delen met de leiding en medewerkers, ontstaat bewustzijn, passie en lef. Allereerst op kleine schaal, maar daarna uitvloeiend als een olievlek. De basis is dat er vertrouwen moet zijn tussen leiding en werkvloer.

Ook rationeel is het nodig te inventariseren of je over het juiste instrumentarium beschikt. Zitten processen goed tussen de oren verankerd en vervolgens ook in systemen en structuren? Is de administratieve organisatie op orde en levert die op tijd betrouwbare stuurinfo? Zijn taak- en functiescheiding, mandatering en verantwoordelijkheid goed beschreven, belegd en begrepen en wordt er conform gehandeld? Is de noodzakelijke bureaucratie goed geregeld? In de regel ligt er in iedere organisatie minimaal een rationele infrastructuur. Deze rationele kant moet in ieder geval geactualiseerd en geoptimaliseerd worden om scherp te kunnen sturen op de resultaten.

In de regel is de emotionele ontwikkeling een ondergeschoven kindje en veel bedrijven zijn, mede door verkeerd uitgevoerde reorganisaties, “emotioneel failliet” gegaan. Het vertrouwen moet weer worden opgebouwd. Indien je nu deze rationele en emotionele kant van zakendoen in balans brengt, is succes onvermijdelijk. Daar succes vele vaders heeft, is dit de basis voor verdere groei en ontwikkeling. De organisatie excelleert dan, het verzuim daalt tot onder marktconform en alle beloofde doelstellingen worden meer en eerder gerealiseerd. Dit geldt voor feitelijk iedere organisatie waar ik heb gewerkt, ook voor de grotere bedrijven (>500 medewerkers) waar door bijvoorbeeld frequent reorganiseren sprake was van brede emotionele beschadigingen en waar veel onrust heerste. Op basis van

de in dit boek beschreven werk- en handelswijze werden daar grote resultaten geboekt, die de beloofde doelstellingen telkens overtroffen.

Wat is nu een cultuurscan en hoe organiseer je zoiets? Het is een kwestie van gerichte vragen stellen aan veel mensen in de organisatie. Meestentijds weet je, door je commitment en betrokkenheid bij die organisatie, gevoelsmatig al hoe de mensen in die betreffende organisatie in hun vel zitten. Ga als eerste met het MT om de tafel en vraag het wat de emotionele waarden van de medewerkers zijn: de grootste gemene deler dus.

Nu is de eerste reactie vaak niet de kernemotie van een organisatie. In de noordelijke provincies hebben medewerkers een hoog autoriteitsgevoel. In die regio werd ik vaak voorgesteld als “de baas”, terwijl dat in de Randstad bijna een vies woord is. In het noorden was veel meer behoefte aan veiligheid, ingegeven door het feit dat deze regio lange tijd een economisch achtergebleven gebied was. Het autoriteitsgevoel was dus geen gedeelde emotionele waarde, maar sloeg veel meer op de breed gevoelde behoefte aan veiligheid (“als ik maar mijn baan niet verlies”). Een “baas” is iemand die zorg voor jou draagt. De oude “bazen” als Philips, KLM, Shell, PTT, DAF, Fokker, etc. stonden garant voor “lifetime employment”. Afhankelijk van de economische en professionele ontwikkeling zijn medewerkers weerbaarder en zelfs onafhankelijker ten opzichte van werkgevers. Persoonlijke mobiliteit is daar direct aan gekoppeld. Daar waar medewerkers zich economisch afhankelijk voelen van werkgevers, zal het “baas”-gevoel groter zijn. Hieraan ligt angst ten grondslag en dat is niet bepaald de basis voor kracht en succes; niet bepaald de emotionele drijfveer om uit een economische malaise weg te komen.

Om een cultuurscan te maken, kun je ook gebruik maken van een daartoe gespecialiseerd adviesbureau. Er zijn diverse computerprogramma's op de markt die gebruikt kunnen worden. Dergelijke systemen hebben niet mijn eerste voorkeur. Emoties, daar gaat het om bij de cultuurscan. De mensen uit de organisatie aanspreken op de cultuurwaarden is dus de beste methode om een cultuurscan uit te voeren. Indien je alle emotionele kernwaarden hebt bepaald, heb je het “DNA-profiel” van die organisatie. Vervolgens is het noodzakelijk dat je je eigen gedrag daarop gaat afstemmen in termen van wijze van communiceren, timing, openheid, stijl, loslaten,

etc. Elke emotionele (cultuur)waarde vereist een bepaald gedrag dat je kunt “inzetten”. Zo vereist veiligheidsbehoefte open communicatie. Je kunt beter te veel melden dan te weinig. Te weinig zal snel worden uitgelegd als onbetrouwbaar (concreet: dubbele agenda). Openheid en respect kunnen dan het emotionele tegenwicht vormen. Trots als emotionele waarde vraagt om respect. Gedegenheid vraagt om loslaten, om vertrouwen en ruimte geven.. Doe het en je zult merken en “aanvoelen” welk gedrag nodig is. Kom je er (nog) niet helemaal uit, gebruik dan je intelligentie op basis van je authentieke gedrag en bedenk welk gedrag en welke zakelijke emoties nodig zijn. Als je dan nog niet helemaal zeker bent, pas je dat gedrag toe dat het beste “voelt”. De reactie en het effect van je gekozen gedrag maken veel duidelijk. Uiteindelijk gaat je dagen wat de verschillende emoties aan reactie oproepen en word je je gaandeweg bewuster van je emotionele kracht. Let wel: je authenticiteit is en blijft de basis. Een emotioneel getrainde coach bespoedigt het bewustwordingsproces in deze.

Het veranderingsproces

De meest optimale situatie heb je als een organisatie (mijn definitie: een verzameling mensen) is ingericht op permanente verandering. Markten zijn altijd in beweging en de economische golfbeweging is eindeloos. Blijvend je ogen openhouden en je aanpassen aan je omgeving is het devies. Slapen doe je 's nachts!

Veranderen zit echter slechts weinigen in het bloed. Traditioneel kruipen mensen in een comfortzone en houden ze, op basis van individuele belangen, vervolgens vast aan het hun bekende werkterrein en ervaringsgebied.

Nu komt het in organisaties, waar veel medewerkers in hun comfortzone zitten, voor dat er onvoldoende wordt geanticipeerd op marktfluctuaties. Het effect is dan onvermijdelijk dat de concurrentie terrein wint, je marktaandeel moet inleveren en vervolgens ook marge. Budgetten worden niet gehaald en de spanning tussen kosten en opbrengsten wordt steeds groter. Het rendement komt onder druk te staan en het bedrijf komt in zwaar weer terecht.

De directie besluit te gaan reorganiseren. De angst slaat iedereen om het hart. Iedereen voelde wel aan dat het al een tijd lang niet goed

ging, maar ja, die comfortzone voelt goed en geeft individueel ogenschijnlijk veel veiligheid. Integraal gezien lijdt de organisatie echter schipbreuk en moet er rigoures iets gebeuren.

Medewerkers hebben dus al snel veranderbelang als de organisatie waarin zij werken een probleem heeft. De medewerkers moet dan wel duidelijk gemaakt worden (toespreken) wat de problemen zijn, wat bij ongewijzigd beleid de gevolgen voor de organisatie zijn en wat eraan gedaan kan worden om het tij te keren. Het vervolgtraject kan zijn dat de medewerkers gevraagd wordt wat zij er persoonlijk aan kunnen doen. Waar zou de directie nu goed aan doen? Deel als directie je problemen met al je medewerkers (bij voorkeur schriftelijk bevestigd op het huisadres zodat de partners er ook bij betrokken raken). Leg zelf verbaal, direct en ondubbelzinnig uit dat er een groot probleem is ontstaan dat het voortbestaan van de organisatie bedreigt en dat dit mogelijk gedwongen ontslagen betekent. Geef vervolgens een doorkijk naar de oplossing en betrek vooral alle medewerkers in het vinden van oplossingen. De belangen zullen acuut veranderen en gericht worden op het gezamenlijk weer gezond maken van de organisatie. Ik heb meegemaakt dat de medewerkers 20% van hun loon inleverden om de doorstart van het bedrijf succesvol te laten zijn. Betrek medewerkers zo vroeg mogelijk bij het gerezen probleem en ze willen graag en erg ver meegaan in het herstel van continuïteit. Bovendien verbreedt het gezamenlijk aanpakken van een collectief probleem. De onderlinge band versterkt en er blijken ineens bewegingen mogelijk te zijn die men voordien niet voor mogelijk had gehouden. Gezamenlijke creativiteit en kracht activeert. Indien "loyaliteit" een cultuurwaarde in je organisatie is, kun je, gezien het grote belang voor iedere medewerker, gerust open communiceren mits je iedereen ook bewust maakt van de gevolgen die "lekken" van informatie heeft voor de organisatie.

De positie van de directeur is nu erg belangrijk geworden. Hij¹ is regisseur en communicator in een crisissituatie. Krachtadig optreden en respect voor de inbreng van de medewerkers zijn een vereiste. Verandering en verbetering worden pas gerealiseerd als er beweging

¹ Uiteraard kan overal waar "hij" staat, ook "zij" gelezen worden.

is en beweging moet je bewust creëren. Het op deze wijze prikkelen van emoties is een effectieve manier om die beweging te krijgen.

Dat prikkelen mag best ver gaan, maar blijf wel binnen de emotionele bandbreedte (zie ook hoofdstuk 2) van mensen, zodat ze niet emotioneel beschadigd raken.

Als mensen delen we wereldwijd een aantal feitelijkheden met elkaar zonder dat we ons daar echt bewust van zijn. Ik noem een aantal van deze feiten die iedereen zal beamen:

1. iedereen die werkt maakt fouten
2. niemand is vrij van zonden
3. niemand is lichamelijk perfect
4. iedereen praat over elkaar
5. ieder mens heeft een geloof
6. iedereen plaatst elkaar in hokjes
7. iedereen heeft een kruis te dragen

We zijn dan ook een beetje hypocriet als we elkaar beoordelen op gemaakte fouten of elkaar voorhouden dat je niet over elkaar mag praten. Zulke dingen gebeuren gewoon, of je er nu iets van zegt of niet. Het zou dus beter zijn als je expliciet zou maken dat iedereen, zij het geconditioneerd, fouten mag maken. De condities waaronder dit mag, zouden kunnen zijn:

1. de klant mag het niet merken
2. je moet leren van je fouten,
3. fouten moeten herstelbaar zijn
4. een fout mag niet meer kosten dan een bepaald bedrag
5. het primaire proces mag niet verstoord raken

Een combinatie hiervan is natuurlijk altijd mogelijk. Het is mijn ervaring dat als je niet verkrampt omgaat met het maken van fouten en je de medewerkers de gelegenheid geeft geconditioneerd fouten te maken, ze daarna feitelijk nog maar heel weinig fouten maken. De spanning is van de ketel en het is hun eer te na. De verantwoordelijkheid en het gekregen vertrouwen doen hun heilzame werk. Ze hebben het vertrouwen en de vrijheid om te handelen gekregen. Vervolgens wordt hun professionaliteit geprikkeld en verder geactiveerd. Medewerkers worden nu creatief, vindingrijk,

gaan nadenken over hoe het morgen beter kan en helpen mee de problemen op te lossen. Feitelijk helpen ze de organisatie naar grotere hoogten. Een fout wordt nu voor iedere werkende een leermoment, en angst en onzekerheid verdwijnen uit de organisatie.

Fouten worden pas echt gemaakt als je als leidinggevende, vanuit zijn angst, “krampachtigheid” zaait. Vanuit angst durven medewerkers niets meer. Ze zijn bang geworden dat ze zwaar op hun fouten afgerekend worden. De fouten die dan gemaakt worden, zullen uit alle macht buiten het gezichtsveld van de directie worden gehouden en die ziet vervolgens alleen de gestegen kosten (herstelkosten). Juist in moeilijk vaarwater is het noodzakelijk vertrouwen te geven aan medewerkers: ze kunnen veel meer dan je in eerste instantie denkt. Een dergelijke houding is van cruciaal belang. Fouten moeten zichtbaar worden zodat iedereen er van kan leren.

Het delen en spiegelen van ervaringen met fouten van collegae onderling kan snel worden uitgelegd als roddel en achterklap. Er zijn echter voorwaarden waaronder je dit mag doen. Het moet het collectieve belang dienen; het moet mensen in beweging zetten; het moet mensen aan het denken zetten (bewustwording verhogen) en het moet scherpste in denken en handelen brengen. Bovenal moet het open gebeuren en de betrokken “foutenmaker” mag er geen nadeel van ondervinden (stigmatisering, kansenverlies, etc.). Het moet uit de taboesfeer worden gehaald. Een zekere competitie zal het gevolg zijn, tussen de medewerkers onderling, maar ook tussen de leidinggevendenden onderling. Prima!

1. Het is een succes

De kennismaking

Een grote man loopt met uitgestoken hand en breed lachend mijn kantoor binnen. September 2002. Cees Buys komt kennismaken met mij als lid van het MT. Wie was deze man met zijn uitgebreide cv met veel korte verblijven op goede posities bij grote ondernemingen? Zijn openheid sprak boekdelen, hij liet je recht in zijn hart en in zijn hoofd

kijken. Met de chemie zat het ook goed, we deelden een zelfde achtergrond en mensbeeld, en ook op de inhoud konden we elkaar vinden. Wat me vooral bijbleef was zijn opmerking "ik zal je verder laten groeien". Een opmerking die hij, dus ik, later waar wist te maken. Groei kan je namelijk wel faciliteren, maar de enige die het kan laten gebeuren, ben je zelf.

Emotie, ratio en de "knoppen"

De waarde van de mens in de organisatie was mij als oud-ondernemer natuurlijk bekend. Cees wist echter in onze dienst mensen in hun kracht te zetten door ze onder meer te wijzen op hun authenticiteit. "Wat wil je? Je kan het! Laat je gevoel spreken! Geloof in jezelf! Zit je wel op de juiste plek? Wat is je ambitie? Waar is je lef, je passie? Beweeg! En laat los!" Cees was bezig een brug te slaan tussen een oude cultuur en nieuw denken, maar ook tussen ratio en emotie. Soms in sec empirische zin; hij drukte her en der op emotionele "knoppen". Werkte het ene knopje niet, dan zeker het andere wel! De mens in het werk begon de wereld anders te zien en daarmee anders te denken. De kracht zat hem er vooral ook in dat hij dit van werkvloer tot MT deed. Top-down en bottom-up, om ook hier de toets te leggen of de gebrachte boodschap daadwerkelijk was geland. Als vleesgeworden authenticiteit leverde dit hem uiteraard de gewenste transparantie, hij legde veel "oud zeer" bloot en kon daarmee funderingen herstellen. Om vervolgens in rust en stabiliteit te bouwen aan een nieuwe dienst.

Vertrouwen

"Wat je geeft, krijg je terug", een veel gebezigde uitspraak van Cees, klinkt erg basaal maar werkt wel degelijk! De basis van de kracht waar het gaat om leiding geven en ontvangen, maar in essentie in het hele leven, zit in vertrouwen. Als je op de meest integere wijze vertrouwen krijgt of geeft, zul je geen moment twijfelen dit te beschamen. Het beste punt dat Cees hier verkondigde, was dat deze emotie wederzijds is. Het vertaalt zich naar een man, een man een woord, een woord. Het elkaar

aanspreken op gedrag, elkaar de spiegel voorhouden, is niet iets wat je in een cultuur zomaar even verandert. Hierin dient het gezegde "goed voorbeeld doet goed volgen" voor managers wel als eerste op de prioriteitenlijst te staan. Maar of je nu leidinggevende, manager of medewerker bent, beschaamd vertrouwen wreekt zich, vooral op jezelf ! Cees kwam met voorbeelden, sprak met iedereen. De wijze waarop hij dat deed, leek soms op de Ratelbandmethode, alleen realistischer, met minder bombarie en met zoveel overtuiging dat niemand hem niet geloofde. Hoe duidelijk kan iemand zijn?

Uitbouwen

Om iedereen op deze wijze in zijn kracht te zetten, had Cees ongeveer twee jaar nodig. Rust en stabiliteit waren gerealiseerd. De volgende stap is dan de pay-off. "Nu je in je kracht zit, kan je laten zien wat die waard is". Dus focussen op het resultaat, waar staan we voor en wie zijn we? Als het fundament ligt, de muren staan en het dak erop zit, ga je inrichten. Dat was Cees' volgende stap.

Een individu met veel kracht is niets. Bundel de krachten van velen en je kunt de wereld aan. Kracht ontwikkelen is een, krachten bundelen is twee. Het lijkt eenvoudiger dan het is. Het gevaar zit hier in opportuun gedrag: "Kijk eens waar ik sta, kijk eens hoe ik het doe!" Het gaat er echter om wat wij doen! Kracht kan voortkomen uit het individu, succes daarentegen komt voort uit het team. Samen werken betekent ook samen doen, en dat kan alleen als de anderen ook echt in het succes mogen delen. Dat kun je bereiken door de ander te wijzen op zijn kracht (complimenten blijven geven), de kracht van het team. Laat los (geloven) en de ander zal groeien (maar pas als er voldaan is aan de basis: vertrouwen, passie, lef en geloof). De kracht zit echter ook en bovenal in positief denken, in je niet laten leiden door angst of bestaande beelden. Laat de feiten spreken. Laat zien hoe tevreden de klant is, hoe de financiën ervoor staan. Realiseer je prestatie-indicatoren en je succesfactoren.

Succes

Na drie jaar samenvoegen van emotie (kracht) en ratio (feiten), is het resultaat dat Cees (met zijn team) heeft neergezet ontegenzeggelijk een succes. Nu, bij ingang van het vierde jaar, gaat het om het goed beheersbaar houden en onderhoud plegen. Om het verder laten groeien en ontwikkelen van de mens in de organisatie en daarmee van de organisatie zelf. De toon en koers zijn gezet!

Jan Bouwhuis

Facilitair directeur UMCG

De organische organisatieopbouw

Hoe wordt in de regel een organisatie opgebouwd? Enigszins kort door de bocht gezegd: op basis van de producten of diensten die een bedrijf wil gaan leveren worden de bedrijfsprocessen beschreven, vervolgens gewogen en in samenhang met elkaar opgedeeld in functieprofielen. Aan de hand van die functieprofielen worden medewerkers geselecteerd en aangesteld, die worden geïnformeerd over de strategische lading, waarna ze van start kunnen. Bij een reorganisatie betreft het een vergelijkbaar traject. Ook hier zal vanaf een bepaald startpunt worden bekeken wat de meest geschikte structuur is waarin gewerkt kan worden aan het optimaliseren van de bedrijfsresultaten. Ieder reorganisatieproces dat de fase van het bedrijfsplan c.q. reorganisatienota heeft gehaald, moet vervolgens het implementatietraject in. De nota's zijn vervolgens niets anders dan een leidraad, die ondergeschikt moet zijn aan een organisch vormingsproces.

Wat eveneens een belangrijk criterium is in een organisatorisch vormingsproces, is tijd (geld). Krijg je de tijd die nodig is voor een organische totstandkoming of is er sprake van tijdsdruk (crisis)? Als er geen tijd is om de medewerkers zich organisch te laten ontwikkelen, zul je dit op voorhand met hen moeten delen en moeten aangeven waarom je in die zin extra druk op de mensen in die

organisatie moet leggen. Een waarschijnlijke reden (wanneer de financiering te krap is, de financiële reserves onvoldoende zijn, etc.) wordt altijd geaccepteerd. Alle medewerkers weten dan dat hun persoonlijke ontwikkeling in een stroomversnelling raakt en er dus bewust risico's worden genomen, dat er meer en grotere fouten worden gemaakt. Iedere leidinggevende moet zich dan tegelijk realiseren dat de medewerkers in een dergelijke nieuwe setting dus eigenlijk ook fouten "mogen" maken. Fouten zijn in die zin leermomenten en als je dit ook expliciet zo benoemt, doe je een maximaal beroep op de creativiteit, loyaliteit, professionaliteit en verantwoordelijkheid van de medewerkers. In de praktijk zal na afloop blijken dat er nauwelijks echte fouten zijn gemaakt en er maximaal ontwikkeld is. In die zin is een te krappe financiering of welke reden er dan ook is aangevoerd, vaak een "blessing in disguise". Als medewerkers en leidinggevendenden op deze wijze met elkaar omgaan, is er sprake van professionele volwassenheid. In veel organisaties is het maken van fouten taboe en worden mensen vaak persoonlijk en hard op fouten afgerekend. Als gevolg daarvan ontstaat krampachtigheid, waardoor de foutkans alleen maar stijgt en fouten handig buiten het gezichtsveld van de leidinggevende worden gehouden. En dat zou niemand moeten willen.

Als je als directeur vanuit je authenticiteit, loyaliteit en bezieling, met je MT de strategische beleidslijnen hebt vastgesteld en die breed en compleet hebt gecommuniceerd, weet iedereen wat de bedrijfsdoelen zijn, wat de collectieve ambitie is, wat de visie is en welke koers de organisatie gaat varen. De opdracht van de eindverantwoordelijke leidinggevende (hoogste in rang) is vervolgens: loslaten. Je geeft je professionals vertrouwen en spreekt af dat, als ze zich onzeker voelen bij bepaalde ontwikkelingen en beslissingen die zij moeten nemen, ze te allen tijde bij hun leidinggevende mogen aankloppen. Daarbij heeft die leidinggevende de plicht te consulteren en de ondergeschikte de plicht om aan te geven wanneer hij onvoldoende geholpen is. Wanneer dat laatste het geval blijft, is de weg vrij om samen naar de baas van de baas (etc.) te kunnen stappen, die ook weer dezelfde plicht heeft, tot het moment dat iedereen duidelijk heeft hoe verder te gaan. Vertrouwen, respect en professionele volwassenheid groeien zo alleen maar verder, waardoor de succespotentie rechtevenredig groter wordt. Als iedereen heeft geleerd van dit traject, is het weer de

plicht van iedereen om het geleerde door te geven aan de rest van de collegae in hun directe omgeving: pay it forward!

Het is mijn ervaring dat er geen nieuwe problemen zijn in deze wereld. Iedereen is feitelijk bezig om reeds bestaande problemen aan te pakken, alleen in een andere omgeving, tijdgeest en cultuur. Een organisatie in opbouw kent dus medewerkers die binnen hun eigen ontwikkelingsveld allemaal voor dezelfde problemen worden gesteld. Weet men dat er al oplossingen zijn voor problemen, dan kan men elkaar en de organisatie een grote dienst bewijzen door die oplossingen te delen. Dit scheelt de organisatie erg veel ontwikkelingstijd en kosten en brengt je sneller dichterbij optimaal succes.

Voorbeeld:

In een organisatie waar ik ooit een opdracht heb vervuld, heb ik een dergelijk traject ingezet. Aan het einde van het proces (na ongeveer 2 jaar) hadden de leidinggevendenden de effecten van het loslaten aan den lijve ervaren. Iedereen deed nog die dingen waar hij minimaal voor moest zorgdragen en de werktijd die daardoor vrijkwam, werd volledig besteed aan het faciliteren en coachen van de lagere echelons. Uiteindelijk heeft dat ertoe geleid dat het MT en ook het aantal leidinggevendenden daaronder zijn gehalveerd. De span of control van de leidinggevendenden werd vele malen groter toen taken, verantwoordelijkheden en de daarbij behorende bevoegdheden bewust en genuanceerd zo laag mogelijk werden gelegd. Dat proces ging hand in hand met de ontwikkeling van de medewerkers en leidinggevendenden op alle niveau's in de organisatie. Het vertrouwen was geborgd, en het bleek dat niemand het in zijn hoofd haalde om het vertrouwen dat door de topleiding was gegeven te beschamen. De werkzaamheden en samenwerking in de gehele keten werden als zo waardevol, cruciaal en plezierig ervaren dat uiteindelijk ruim 60% van de medewerkers in zijn kracht is gekomen. Er ontstond zo'n grote positieve kritische massa dat langdurig succes onvermijdelijk was. Op basis van vertrouwen, respect, passie, lef, loyaliteit, betrokkenheid en professionaliteit was uiteindelijk op een organische, logische en vooral menselijke wijze een werkstructuur ontstaan waarin het maximale op het gebied van klanttevredenheid, transparantie en financiële en overige beoogde bedrijfsresultaten behaald kon worden. Over de volle breedte en complexiteit was een geoliede organisatie ontstaan en direct ook geborgd. Was er angst bij die leidinggevendenden die uitvielen? Geenszins! Ze kenden hun ambities, ontwikkelden die maximaal en waren op een gegeven moment klaar voor de volgende stap, die ze ook allemaal hebben gezet.