

# **SCHAATSEN** **in de WOESTIJN**

en andere managementuitdagingen

Het succes van de zeven gouden  
managementwetten

©2020, 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 toe-gestaan 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](http://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](http://www.stichting-pro.nl)).

NUR 808

ISBN 978-94-0361-103-7

Eerste druk 2020

Redactie:	Marita Weener, <a href="http://www.redactiebureauamaritaweener.nl">www.redactiebureauamaritaweener.nl</a>
Ontwerp en vormgeving:	Sabrina Wakker, <a href="http://www.wakkerdesign.nl">www.wakkerdesign.nl</a>
Illustratie omslag:	Freepik
Illustraties binnenwerk:	Freepik
Uitgever:	Sabine Kokee, <a href="http://www.leuker.nu">www.leuker.nu</a>
Druk:	Mijn Managementboek, <a href="http://mijnmanagementboek.nl">mijnmanagementboek.nl</a>



**Drs. Harm J.E. Krol**

**leuker.nu**  
leren en uitgeven kan écht revolutionair

# INHOUD

Voorwoord	6
<b>1 Energiebronnen voor de manager en de rode draad van dit boek</b>	<b>10</b>
1.1 Schaatsen in de woestijn	11
1.2 Het benutten van aanwezige energiebronnen	11
1.3 Zeven managementwetten: de uitdaging!	12
1.4 Bijzondere ontdekkingen	12
1.5 De rode draad in de hoofdstukindeling	13
<b>2 Schematisch overzicht van energiebronnen en zeven gouden managementwetten</b>	<b>16</b>
2.1 Managementeffectiviteit en te benutten energiebronnen	17
2.2 Behoeften van medewerkers en zeven gouden managementwetten	18
<b>3 Verbindingen leggen en onderhouden zijn energiebronnen met hoge prioriteit</b>	<b>20</b>
3.1 Verbinding is stroming	21
3.2 Hoe het management investeert in verbinding	21
3.3 Investeren in verbinding betekent per definitie rugdekking geven	22
3.4 Kwaliteit van verbinding en de mengelmoes aan rationaliteit en emotie	23
3.5 Het prikkelen van de drie lagen van het menselijk brein	23
<b>4 De drie lagen van het menselijk brein vormen een rijke verzameling energiebronnen</b>	<b>24</b>
4.1 De drie lagen van het menselijk brein en de logica in het gedrag van medewerkers	25
4.2 Het reptielenbrein – Instinct	26
4.3 Het zoogdierenbrein – Emotie	26
4.3.1 Passie en urgentie	27
4.3.2 Succesvol veranderen	27
4.4 De neocortex – Ratio	27
4.4.1 Dominantie van de neocortex	28
4.4.2 Relativering van de invloed van de neocortex	30
4.5 Positieve stroming tussen de drie breinlagen zorgt voor een gigantische ‘energieboost’	30

<b>5</b>	<b>De verborgen kracht van de energiebron doelempathie</b>	<b>32</b>
5.1	Mensempathie en doelempathie	33
5.2	Doelempathie heeft een hoge managementprioriteit	33
5.3	Doelempathie bevordert organisatieontwikkeling	34
<b>6</b>	<b>De rijke energiebron van de vitale formele organisatie</b>	<b>36</b>
6.1	De kracht van het formele	37
6.2	De energielekage naar het informele circuit	37
6.3	De kunst is het informele deel te maken van het formele	39
<b>7</b>	<b>Het optimaal benutten van energiebronnen vertaald in zeven gouden managementwetten</b>	<b>40</b>
7.1	De multidimensionale benadering via energiebronnen	41
7.2	Inzet van energiebronnen vertaald in zeven gouden managementwetten	41
<b>8</b>	<b>De zeven gouden wetten en het succesvol aansturen van thuiswerkers</b>	<b>50</b>
8.1	Algemene aandachtspunten	52
8.1.1	Management en medewerkers	52
8.1.2	De thuiswerkplek	52
8.1.3	De mate van resultaatgerichtheid	53
8.2	Het benutten van de energiebronnen bij thuiswerken	53
8.2.1	Het onderhouden van verbindingen	54
8.2.2	De drie lagen van het menselijk brein en doelempathie	55
8.2.3	De formele organisatie	56
8.3	Toepassing van de zeven gouden managementwetten	56
<b>9</b>	<b>De zeven gouden wetten en het succesvol laten functioneren van zelfsturende teams</b>	<b>58</b>
9.1	Zelfsturing en motivatie	59
9.2	Zelfsturing en de navelstreng met de organisatie	59
9.3	Relatie met de zeven gouden managementwetten	59
9.4	Kwaliteit van de eindverantwoordelijk manager	60
	Epiloog	62
	Literatuur	64
	Over de auteur	67

# VOORWOORD

---

Schaatsen in de woestijn is geen alledaagse activiteit. En deze titel zal dus misschien met opgetrokken wenkbrauwen gelezen worden. Want er zijn managers en medewerkers die dit idee een illusie vinden: in de woestijn smelt ijs, laat staan dat daar geschaatst kan worden! Maar voor managers en medewerkers van bijvoorbeeld ontwerp bureaus is dit misschien wel een prikkelend concept: voor hen vormt het een uitdaging en het is hun passie om het schijnbaar onmogelijke toch te realiseren! En, by the way, schaatsen in de woestijn is al werkelijkheid! De ontstaansgeschiedenis en realisatie van de 'Dubai Ice Rink', een ijsbaan van olympisch formaat in Dubai, is een mooi voorbeeld van de realisatie van deze passie.

Passie is een belangrijke drijfveer voor het werk. Het functioneert als brandstof voor het uitvoeren van projecten en taken. Passie is inspiratie! Als managers in staat zijn deze bevoegenheid met hun medewerkers te delen, kan er een flow aan energie ontstaan. Met kenmerken zoals grote betrokkenheid tot het werk, een kwalitatief hoge productie en een laag verzuim. Management en medewerkers werken dan niet omdat het moet, maar omdat zij diep van binnen gemotiveerd zijn. En trots zijn op de producten die zij maken. Bijvoorbeeld op de ijsbaan die zij in de woestijn aanleggen.

Passie en motivatie zijn in organisaties dan ook motoren om met plezier te werken en professionele uitdagingen aan te gaan.

Waar start dit proces? Wanneer slaat de motor aan dat medewerkers hun passie en motivatie innerlijk voelen en ook gaan uitstralen? Het antwoord op deze vragen is heel simpel: dit begint bij de manager. Sterker nog! Uitstraling van passie en motivatie door het management zijn op de keper beschouwd bepalend voor de mate van vitaliteit, kwaliteit en succesvolle omzet van een organisatie.

Zo straalt bijvoorbeeld de top van het cosmeticaconcern Rituals de passie uit om van dagelijkse routinehandelingen een ritueel te maken. Deze passie zit niet alleen tussen de oren, maar zelfs 'in de tenen' van de CEO's. Een top die met de uitstraling van zijn enthousiasme op positieve wijze zijn medewerkers besmet. Het effect hiervan is dat management en medewerkers in een gezamenlijke flow de passie van Rituals waarmaken. Met als resultaat dat de klanten in de winkel een bijzondere beleving rond de producten van Rituals ervaren. En dit vertaalt zich in omzetgroei.

Er zijn daarentegen ook organisaties waarin het management de passie van het bedrijf niet zo sterk voelt en nauwelijks uitstraalt. Waar medewerkers de missie en visie van de top van de organisatie niet altijd goed kunnen volgen. Waar veel in het hoofd van het management zit. Waar de waan van de dag en routine domineren. Waar het werk uiteindelijk niet voor voldoening en plezier zorgt. Waar de flow ontbreekt om met

enthousiaste rugdekking van het management de passie van het bedrijf naar de klanten uit te stralen.

De uitstraling van het management is een uitermate bepalende factor en roept teamgedrag op dat gemakkelijk alle kanten op kan gaan. Het kan medewerkers en teams inspireren en motiveren, maar evenzo doen blokkeren en demotiveren. Het kan het project 'Schaatsen in de woestijn' met enthousiasme dichterbij brengen, maar evenzogoed een project zijn dat door medewerkers neergesabeld wordt als een 'onzingedachte'.

Nadere analyse leert dat er een causale relatie is tussen de uitstraling van de manager en het gedrag van de medewerkers. Een relatie die door deze causaliteit ook voorspelbaar is. In mijn boek *Geheimen van de Managementboemerang*, dat in 2019 gepubliceerd werd, heb ik de logica van deze causaliteit geanalyseerd. Centraal vertrekpunt is dat alles altijd begint met de mate van verbale en non-verbale uitstraling door de manager. Is de manager wel of niet in staat de medewerkers een energieboost te geven en hun motivatie te prikkelen?

### **Management dat in staat is passie en motivatie te delen zorgt voor een flow bij de medewerkers.**

Een flow die op een heldere en gedragen missie/visie van het management drijft en een optimale boost aan de medewerkers geeft. Een flow die een push geeft aan een opwaartse spiraalbeweging van werkenergie en inzet, en die de behoefte aan groei van omzet, professionaliteit en teamvitaliteit prikkelt.

Hier functioneren managers die op basis van gezag bijna vanzelfsprekend een super-vitale en professionele organisatie realiseren. Een organisatie die voor de medewerkers veilig voelt. Waar de leiding gemakkelijk een groot aantal taken kan delegeren. Waar verantwoordelijkheid nemen vanzelfsprekend is. Waar met plezier gewerkt wordt en uitdagende dromen werkelijkheid kunnen worden.

### **Management dat niet in staat is passie en motivatie naar de medewerkers uit te stralen en te delen zorgt voor lekkage van werkenergie.**

Lekkage omdat het management de missie/visie van de organisatie blijkbaar niet gemotiveerd kan uitstralen. Lekkage omdat het management niet gemakkelijk een enthousiaste verbinding met de medewerkers kan maken. Lekkage die zich kenmerkt door een neerwaartse spiraalbeweging van afnemende werkenergie, toenemend verzuim, een toenemend gevoel van sleur en uiteindelijk zelfs het verdwijnen van het plezier in het werk. Een neerwaartse spiraalbeweging die de professionele ontwikkeling ondermijnt.

Wij komen hier managers tegen die geen natuurlijk gezag hebben. Die hun ego stevig willen neerzetten. Die moeilijk ruimte/vertrouwen/verantwoordelijkheid aan medewerkers kunnen geven en menen dat zij door te controleren alles 'onder controle' hebben. Met als effect dat het werkplezier van medewerkers wordt ondermijnd, het nemen van verantwoordelijkheid niet vanzelfsprekend is en de waan van de dag gaat domineren.