

Geslaagde organisatieontwikkeling vereist

ontwikkeling van het EQ van het management II

Helmi Tunnissen en Joost Simons

In ons vorige artikel ¹⁾ stelden wij dat de mate van emotionele intelligentie van management en medewerkers bepalend is voor het niveau van organisatieontwikkeling. Wij hebben in dat artikel onderscheid gemaakt tussen vier niveaus van organisatieontwikkeling, namelijk het reactieve -, het actieve -, het proactieve niveau en de organisatie op topprestatieniveau. Deze vier organisatieniveaus kennen vier bijpassende managementstijlen, de dwingende, de sturende, de richtinggevende en de bezielende managementstijl. Om deze stelling te onderbouwen, hebben wij vervolgens een aantal organisatiekenmerken gekoppeld aan de emotionele ontwikkeling van management en medewerkers.

Vier managementstijlen

In dit artikel gaan we dieper in op de vier managementstijlen; we zullen de relatie met het EQ van het management verder uitdiepen. Eerst beschrijven we de vier managementstijlen aan de hand van een uitgesproken managementverantwoordelijkheid, namelijk 'het zorgdragen voor plezierig werken'. Om ervoor te kunnen zorgen dat anderen plezier kunnen beleven aan hun werk, wordt van de manager veel persoonlijke bagage verwacht: in de vorm van emotioneel intelligent gedrag. Behalve de persoonlijke, emotionele stabiliteit van de manager, speelt de bedrijfsvisie op de verhouding tussen mens en arbeidstaak een rol. De mate waarin managers ervoor kunnen zorgen dat hun medewerkers met plezier werken, wordt immers mede bepaald door de bedrijfsvisie. Toch beschouwen wij de ontwikkeling van emotionele intelligentie van het management als het aangrijpingspunt voor een kwalitatieve ontwikkeling van medewerkers en organisatie.

EQ van management aangrijpingspunt voor kwalitatieve organisatie ontwikkeling

Hoewel medewerkers zelf ook verantwoordelijk zijn voor het plezier dat zij beleven aan hun werk, leggen wij de primaire verantwoordelijkheid bij het management. Kweek je dan niet afhankelijk gedrag bij medewerkers? Wij denken van niet.

Wij hebben de teleurstellende ervaring dat trainingsprogramma's die erop gericht zijn om te bevorderen dat medewerkers leren om meer eigen verantwoordelijkheid te nemen en initiatief te tonen, op langere termijn niet effectief blijken te zijn. Want mensen vervallen gewoon weer in hun oude afwachtende gedrag.

De vraag die wij ons daarom stellen is: wat draagt het management bij aan het instandhouden van het afhankelijke gedrag haar medewerkers? Hoe komt het eigenlijk dat sommige managers een sfeer van wantrouwen scheppen; en dwingend en bestraffend gedrag vertonen? En wat is het effect van dit gedrag op medewerkers? Is het niet een



*drs. H. Tunnissen (helmi.tunnissen@hetnet.nl) is loopbaancoach in Gouda en doceert aan de Hogeschool INHOLLAND. Zij publiceerde onlangs het boek *Investeren in emoties - psychologisch gereedschap voor managers*.*

drs. J.M.M. Simons (j.m.m.simons@planet.nl) is klinisch psycholoog/psychotherapeut in Wilnis en geeft persoonlijke begeleiding aan managers.

managementverantwoordelijkheid bij uitstek om bij te dragen aan het gevoel van eigenwaarde van de medewerkers, zodat zij met plezier naar hun werk gaan? Als het zelfvertrouwen van medewerkers gevoed wordt, draagt dat in belangrijke mate bij aan het zelfstandig werken en aan het halen van voldoening uit het werk.

Het lijkt misschien paradoxaal, maar volgens ons vormt de ontwikkeling van het EQ van het management de sleutel tot het ontwikkelen van medewerkers en dat leidt vervolgens tot organisatieontwikkeling.

Dè managementverantwoordelijkheid in deze tijd

Het beleven van voldoening in het werk staat tegenwoordig vaak onder druk. In een tijd waarin reorganisaties en bedrijfsveranderingen aan de orde van de dag zijn, verwachten we van een manager dat hij in staat is om emoties en gevoelens als onzekerheid, twijfel en angst van een medewerker bespreekbaar te maken. In 2002 verzuimden 23% van de medewerkers wegens stress en psychische klachten, blijkt uit onderzoek ². Als oorzaken van werkstress worden genoemd: werkdruk, slechte planning, werken onder je niveau en arbeidsconflicten ³.

Wij beschouwen het daarom als de taak van het management om ervoor te zorgen dat medewerkers plezier hebben in hun werk. Plezier is de beste motivator die er bestaat. De vier managementstijlen verschillen nogal in de mate waarin voldoening en plezier wordt gegeneerd in de gehele organisatie. Naarmate het EQ toeneemt, stijgt de effectiviteit van het reduceren van stress rechtevenredig. We beschrijven de managementstijlen wat betreft het beïnvloeden van de motivatie van medewerkers aan de hand van drie dimensies:

- Sfeer scheppen van veiligheid en zelf goede voorbeeld geven
- Stress herkennen en bespreekbaar maken
- Conflicten herkennen en bespreekbaar maken

Dwingende managementstijl in de reactieve organisatie

De dwingende managementstijl wordt gekenmerkt door een wisselende en onvoorspelbare vorm van assertiviteit van de manager. Het ene moment wordt er te weinig sturing gegeven en het andere moment wordt te 'dwingend assertief gedrag' vertoond. Door dit gedrag ontstaat een onveilige sfeer. Dit type manager vertoont twee gezichten en het is onvoorspelbaar wanneer het gedrag welwillend, meegaand, dan wel dwingend, bestraffend zal zijn. Dit onvoorspelbare gedrag is het gevolg van het wisselende zelfvertrouwen van de manager. Voor de manager die voor zijn zelfvertrouwen afhankelijk is van de goedkeuring van anderen, is het nagenoeg onmogelijk om evenwichtig leiding te geven aan het gedrag van anderen. De dwingende manager heeft wisselende stemmingen. Door het onevenwichtige voorgebeeldgedrag van de manager wordt volgens ons

zowel afhankelijk, als ook onverschillig gedrag opgeroepen bij medewerkers. "Zeg maar wat ik moet doen, anders is het straks toch weer fout".

Herkennen van stress bij je medewerkers is buitengewoon moeilijk wanneer je zelf niet goed in je vel zit. Dit type manager heeft zelf veel last van stress, zonder de signalen bij

zichzelf te kunnen (h)erkennen als spanningsverschijnselen. Het herkennen van stress bij een ander veronderstelt inzicht in je eigen gevoelsleven en bovendien inlevingsvermogen. Het bespreken van stress is nog lastiger, want het is niet gemakkelijk om te luisteren naar anderen, tactvol te zijn en grip te tonen, als je gericht bent op *zelfhandhaving als manager*.

Het bespreekbaar maken van conflicten, in teamverband of individueel, wordt in de reactieve organisatie zo lang mogelijk vermeden. Als het werkelijk niet anders meer kan, wordt het uitbesteed aan 'experts' zoals bedrijfsmaatschappelijk werk of externe 'procesbegeleiders' en/of (team)-coaches. Voor deze managers is het te moeilijk om persoonlijke feedback te geven, om confrontaties aan te

Onmogelijk om evenwichtig leiding te geven aan het gedrag van anderen

gaan en om open te communiceren. Dat komt omdat dit veel emotionele intelligentie vereist, namelijk een evenwichtig zelfvertrouwen, een positief zelfbeeld, voldoende assertiviteit, onafhankelijke oordeelsvorming en een goed inlevingsvermogen.

Sturende managementstijl in de actieve organisatie

De sfeer in de actieve organisatie is beter door een grotere voorspelbaarheid in managementgedrag. Er wordt leiding gegeven door te overtuigen. Om overtuigend je mening te kunnen geven, is assertiviteit nodig. De sturende manager stelt zich ook wat onafhankelijker op, zelfs van zijn direct leiding gevende. De omgeving weet daarom over het algemeen wel wat je aan deze manager hebt. Zijn gedrag is in grote lijnen voorspelbaar, want hij is zelf beter in balans. Hij kan het goede voorbeeld geven door duidelijkheid te geven aan anderen. Hij heeft voldoende zelfvertrouwen om zowel feedback te geven als te ontvangen; zo groot is zijn realiteitsbesef wel. In dit type organisatie kan daarom effectief worden geïnvesteerd in managementcursussen om bewust en effectief het gedrag van medewerkers te leren beïnvloeden. Het probleem oplossend vermogen neemt daardoor toe in de gehele organisatie.

Herkennen en bespreken van stress bij de ander, veronderstelt dat de manager de signalen die op stress wijzen, in zijn eigen lichaam als zodanig herkent en rekening houdt met de grenzen die het lichaam aangeeft. Om stress te kunnen bespreken met de medewerkers zijn verder inlevingsvermogen nodig, relationele vaardigheden en een besef van wederzijdse afhankelijkheid tussen bedrijf en medewerker. De sturende managementstijl biedt daarvoor nog te weinig ruimte aan de medewerker, want deze stijl wordt gekenmerkt door de eenzijdige stijl van overtuigen.

Conflicten bespreken kan de sturende manager op zakelijk niveau. Hij heeft voldoende zelfrespect om bij tegenspel vast te houden aan de eigen mening en durft er openlijk voor uit te komen, dat er verschil van mening is. Wat betreft conflicten bespre-

ken in teamverband, erkent de manager het belang van goede onderlinge samenwerking in teams. Maar zijn relationele vaardigheden en probleem oplossend vermogen zijn nog niet voldoende ontwikkeld om in teamverband openlijk conflicten te bespreken. Daarom roept hij bij voorkeur de hulp in van een externe procesbegeleider. Dit zelfinzicht getuigt overigens van een goed ontwikkelde realiteitszin.

Richtinggevende managementstijl in de proactieve organisatie

Dit type manager heeft een positief zelfbeeld en is daarvoor niet afhankelijk van het oordeel van een ander. Bovendien heeft hij voldoende inlevingsvermogen en daarom voldoende 'persoonlijke bagage' om zijn omgeving in bijna alle situaties redelijk effectief te kunnen beïnvloeden. Een dergelijk positief zelfbeeld geeft rust aan een leidinggevende.

Zijn voorbeeldgedrag is geruststellend veilig, want deze stijl wordt gekenmerkt door 'overzicht'. Als je je weet te beperken tot het aan anderen aangeven van de richting, getuigt dat van zelfvertrouwen, oog voor de ander en het kunnen taxeren van de context. De richtinggevende manager geeft leiding in het volle besef van de wederzijdse afhankelijkheid, niet alleen tussen management en medewerker, maar ook tussen bedrijf en klant. Vanwege het stevige zelfvertrouwen kan deze ma-

nager vertrouwen delegeren, is er ruimte voor eigen initiatief van de medewerker en mogen er fouten worden gemaakt op de werkvloer. De bedrijfs sfeer is veilig en open.

Stress herkennen én bespreekbaar maken kan deze manager, want hij kent die signalen van zichzelf. Hij is bovendien assertief en empathisch genoeg om gedrag dat zou kunnen leiden tot demotivatatie en/of

arbeidsverzuim, te kunnen aanpakken met zijn medewerker.

Conflicten bespreken, met aandacht voor de persoonlijke kant van de medewerker, vereist een open en veilige sfeer op basis van wederzijds vertrouwen. Dat mag bij deze managementstijl voor het eerst worden verwacht. Door zijn innerlijke sta-

Relationele vaardigheden en probleem oplossend vermogen zijn nog niet voldoende ontwikkeld om in teamverband openlijk conflicten te bespreken

biliteit is dit type manager opgewassen tegen stressvolle, lastige situaties. Ook onder druk laat deze managementstijl nog steeds een balans zien tussen enerzijds assertief gedrag en anderzijds inlevingsvermogen in de ander. Zijn relationele vaardigheden, zoals tact, sensitiviteit en flexibiliteit, zijn voldoende ontwikkeld om in dialoog te gaan. Het coachende leiderschapsgedrag betekent dat er aandacht komt voor de persoon van de medewerker.

Het EQ stelt hem in staat om vertrouwen te schenken. In zo'n bedrijfsklimaat zijn medewerker en leidinggevende beiden in staat om open te overleggen over eventuele onbalans en de impact daarvan op werk en motivatie.

Bezielende managementstijl in de innovatieve organisatie

Eerst een opmerking vooraf. In het vorige artikel spraken wij in navolging van Wanrooij over de *top-prestatie*-organisatie. Wij vervangen deze benaming door de *innovatieve* organisatie, want dat past veel beter in de opbouw reactief – actief – proactief.

Het organisatieontwikkelingsniveau van de innovatieve organisatie bouwt voort op de groei die bereikt is in de proactieve organisatie. In deze organisatie is het voorbeeldgedrag van managementzijde stimulerend, enthousiasmerend en inspirerend, zoals blijkt uit het beschikbaar stellen van tijd en geld

voor experimenten. Dit type manager *durft*. Grensverleggend onderzoek wordt in de innovatieve organisatie gewaardeerd, ook wanneer nog niet duidelijk is of succes kan worden geboekt. Denk in dit verband aan 3M, waar het management naar aanleiding van de succesvolle 'geeltjes' besloot om de arbeidstijd niet meer al te strak te plannen, zodat vrij baan kon worden gegeven aan creativiteit. Inspirerend voorbeeldgedrag blijkt bijvoorbeeld ook uit de stijl van communiceren: het vertrouwen dat van managementzijde op alle fronten wordt geschonken, genereert zich vanzelf tussen de medewerkers. Het leiderschapsgedrag

van de *bezielende manager* is gericht op de zelfontplooiing van de medewerkers.

Het bedrijfsklimaat is door dit voorbeeldgedrag van managementzijde veilig én uitdagend voor medewerkers.

En stress bespreken hoort erbij, zowel het delen in positieve spanning als het bespreken van negatieve spanning. Vanzelfsprekend is in dit type organisatie, waar mensen zich vrij voelen, de lucht niet zwanger van onveiligheid en ingehouden stress, zoals dat wel voorkomt in de reactieve organisatie. Maar ook medewerkers die functioneren op het niveau van persoonlijk meesterschap en in staat zijn om tegenslag soepel te integreren, hebben in moeilijke tijden behoefte aan persoonlijke aandacht, omdat het hanteren van pijnlijke emoties voor iedereen lastig en vervelend blijft. Echter, in dit type organisatie zal het initiatief om problemen en conflicten te bespreken waarschijnlijk uitgaan van de medewerker zelf. De medewerker is er namelijk aan gewend om benaderd te worden met respect en vertrouwen. Als er sprake is van onba-

lans, stress of psychische klachten, die impact hebben op het concentratievermogen en derhalve op de prestaties, is er organisatiebreed bereidheid bij beide partijen tot een dialoog.

Voor het bespreken van conflicten geldt hetzelfde. Als vertrouwen wordt geschonken van managementzijde, verdient zich dat letterlijk terug.

*Stress bespreken hoort erbij,
zowel het delen in positieve
spanning als het bespreken van
negatieve spanning*

Managementstijl:

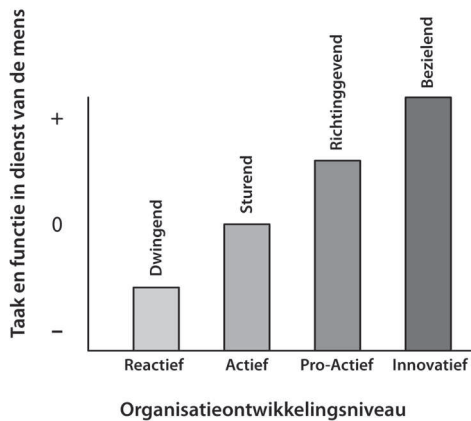
afspiegeling van organisatieontwikkelingsniveau

Zoals gezegd, wij beschouwen het als een managementverantwoordelijkheid om medewerkers te inspireren tot plezierig en dus gemotiveerd werken. Daarom zal het management het goede voorbeeld moeten geven en stress en conflicten van medewerkers zodanig moeten kunnen beïnvloeden, dat er een psychisch gezond bedrijfsklimaat is. Logischerwijs wordt er dan een beroep gedaan op de innerlijke stabiliteit van de manager zelf.

Met de beschrijving van de vier managementstijlen



signaleren wij behalve een toename van het EQ van het management, ook een verschuiving in denken over de verhouding tussen mens en arbeidstaken. Van een functie- en taakgerichte prio-



riteit in de reactieve organisatie ontwikkelt zich belangstelling voor het team in de actieve organisatie. Vervolgens aandacht voor de individuele medewerker in de pro-actieve organisatie om uiteindelijk in de innovatieve organisatie uit te groeien naar aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de mens. In schema:

Organisatieniveau en managementstijl houden elkaar in stand

In de reactieve organisatie met haar dwingende managementstijl zijn medewerkers ondergeschikt aan taken en functies. Een manager verwoordde het eens zo: "de mens volgt hier het werk". In de actieve organisatie met haar sturende managementstijl is er aandacht voor het team. Op individueel niveau wordt onderscheid gemaakt tussen zakelijk en privé. In de proactieve organisatie is de richtinggevende managementstijl gericht op de individuele medewerker en zijn privé-situatie. In de innovatieve organisatie met de bezielende managementstijl is men gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de mens.

Zoals we al hebben gezegd in de inleiding, houden organisatieniveau en managementstijl elkaar in stand. Ze zijn een afspiegeling van elkaar. Hetzelfde geldt voor de visie op de verhouding tussen mens en arbeid.

Er is sprake van een wisselwerking tussen de bedrijfsvisie op de verhouding tussen mens en taak

en het beïnvloedingsgedrag van managers. Dat neemt niet weg dat wij de stapsgewijze ontwikkeling van het EQ van het management beschouwen als vliegwiel voor succesvolle organisatieontwikkeling, omdat volgens ons alle managers in staat zouden moeten zijn om een psychisch gezond bedrijfsklimaat te scheppen als voorwaarde voor plezierig werken. Wij veronderstellen dat de bedrijfsvisie en de inrichting van de organisatie vervolgens zullen veranderen, als resultaat van de emotionele groei van het management.

Noten

1. *Organisatieontwikkeling vergt EQ*, Tijdschrift voor Management Development, december 2004
2. *Werk, psyche en ziekteverzuim*, Laitinen-Krispijn, Sen Bijl, R., Trimbos Instituut, 2002
3. *De dialoog als vroege poortwachter*, Nauta, A en van Slooten, G, Van Gorcum, 2004

