

NIEUW BOEK GEEFT SCHOOLDIRECTEUR EFFECTIEVE HANDVATTEN BIJ LEIDINGGEVEN:

Is jouw team krachtig of krachteloos?

Zo verbeter je de teamvitaliteit!

Wilt u als schooldirecteur handvatten krijgen om uw team een duurzame, positieve 'push' te geven? Binnenkort verschijnt het boek *Geheimen van de managementboemerang*. In dit artikel vertelt auteur Harm Krol over wat deze boemerang inhoudt, met als doel om onder anderen schooldirecteuren te inspireren.

TEKST DAPHNE DOEMGES-ENGELEN
FOTOGRAFIE AANGELEVERD EN FREEPIK

Wat mijn drijfveer voor het schrijven van dit boek is? Door mijn jarenlange ervaring heb ik een samenhangende visie ontwikkeld die elke organisatie vitaler kan maken', begint Harm Krol.

Het onderscheidende aspect van het boek is volgens de auteur de aandacht voor verbindend management. 'Ik kijk niet alleen naar de formele, harde kant in een organisatie en wat er informeel gebeurt, maar ook naar de 'ondergrondse bewegingen' die onder de medewerkers plaatsvinden. Oftewel: wat het gedrag van mensen is en wat de vitaliteit van het team is. Er zijn veel samen-

hangende elementen die ertoe leiden dat een team krachtig of juist krachteloos kan zijn.'

DOE-ORGANISATIES

Krol heeft niet alleen kennis van management en organisaties, maar specialiseerde zich in het gedrag van mensen en combineert dit met kennis van de niet-westerse verandkunde. 'Ik deel in mijn boek ook mijn visie op het geluk dat mensen in hun werkende leven nastreven.' Volgens Krol kenmerken basisscholen zich als doe-organisaties. 'Door de jaarplannen liggen al veel zaken en processen vast. Een directeur of schoolleider leert uit mijn boek dat je als directeur de missie en de visie van je school altijd in je nerven dient te hebben, en dit dient uit te stralen naar je leerkrachten. En dat je tegelijkertijd alles wat je doet daaraan moet blijven toetsen. Vraag jezelf continu af: wat willen wij bereiken met onze leerlingen, wat voegt het toe aan hun ontwikkeling? Wie nu te maken heeft met een beperkte formatie of een beperkt formatiebudget, kan zich daarom het beste de vraag stellen: 'Wat kunnen we wél met deze formatie aan onderwijs bieden, en wat

‘Toets alles wat je doet aan de missie en visie van de school.’



niet?’ Dit klinkt misschien logisch, maar die vraag wordt niet snel gesteld. Vaak komt het management pas in actie als de klachten toenemen en het verzuim hoger wordt.’

PROCESGERICHT

Scholen zijn sterk procesgericht, vindt de auteur. ‘Dat is hun routine. Leerkrachten zijn daarnaast gemakkelijk bereid om het uiterste van zichzelf te geven. De vraag is echter of alles waar de leerkrachten zich voor inzetten wel noodzakelijk is. Moet je als leerkracht bijvoorbeeld altijd maar anticiperen op initiatieven zoals de Avondvierdaagse of meedoen aan gesubsidieerde projecten zoals muziektrajecten of campagnes gezond eten?’

Vraag je altijd af of het de tijdsinvestering waard is ten opzichte van wat je als leerkracht de leerlingen wilt en moet bieden.’

Vraag jezelf continu af: wat willen wij bereiken met onze leerlingen, wat voegt het toe aan hun ontwikkeling?

Hoe duidelijker een school haar core business gedefinieerd heeft, des te vanzelfsprekender zijn de rechten en plichten die leerkrachten hieraan kunnen ontleenen.

JUISTE ENERGIE

Het boek van Krol bestaat uit vier delen. In het eerste deel licht de auteur het begrip ‘managementboemerang’ toe. ‘Dat wil zeggen: schoolleiders geven met hun opdrachten en contacten met de leerkrachten een bepaalde energie aan het team. Wees je ervan bewust dat je hiermee als het ware een boemerang naar je team

EEN VACATURE?

Een mooi moment is altijd als er een vacature in een organisatie is. Er is geen enkele werkgever die in een vacature stelt: ‘Wij zoeken voor ons team een nieuwe medewerker die graag ongelukkig wil worden.’ Nee! Bij het invullen van een vacature wil de werkgever een nieuwe medewerker die uitblinkt in de kwaliteiten die de werkgever nodig heeft. En iemand die bij de organisatiecultuur past. En sollicitanten? Die solliciteren op een vacature omdat zij daar hun kwaliteiten in denken kwijt te kunnen en de wens hebben daarmee gelukkiger te worden. Zowel werkgever als sollicitant starten in dit proces proactief.

Vaak duurt het voor de nieuwe medewerker een paar weken voor deze voelt en begrijpt in wat voor organisatie hij/zij terechtgekomen is. Is dat een sterk vitale organisatie, dan versterken de flow van de organisatie en de flow van de medewerker elkaar. Gezamenlijk pakken zij dan de proactiviteit op. Als het echter om een niet-vitale organisatie blijkt te gaan en de nieuwe medewerker niet de verantwoordelijkheid heeft hier verandering in aan te brengen, stagneert de proactieve energie. En begint de ondergrondse teamdynamiek al snel naar de nieuwe medewerker te lonken...

werpt. De energie die je geeft, krijg je namelijk van het team terug. Met de juiste energie pakt een team het goed op en geven de medewerkers positieve energie terug. Geef je de verkeerde energie, dan kan dat averechts werken bij een team en daalt de vitaliteit. De essentie van de managementboemerang is dat je je er als leidinggevende sterk van bewust moet zijn hoe je je leerkrachten serieus neemt. En hoe je met elkaar gefocust blijft op de doelen van de school. En tot slot: hoe je de leerkrachten daarin ondersteunt.’

VITALITEIT

In het tweede deel van het boek gaat Krol in op de geheimen van de managementboemerang: wat moet je aan de managementboemerang meegeven om voorspelbaar succesvol te worden of te blijven? Het derde deel gaat over slecht functionerende en succesvolle organisaties, organisaties in verschillende stadia van vitaliteit, en wat de bijdrage daaraan is van de directeur of (school)leider. ‘Als een team heel reactief is, hoe kan de leiding dan dit proces keren? Hoe kom je van weinig vitaliteit naar volle vitaliteit in een team?’ Krol ziet zijn boek als een handboek om verbindend te managen. ‘Door de tips in mijn boek kan een directeur die ziet dat een team niet lekker loopt, ontdekken hoe leerkrachten weer in hun kracht gezet kunnen worden.’ Deel 4, ten slotte, gaat in op de uitstraling die een vitale organisatie heeft naar anderen toe – bijvoorbeeld inspraakorganen en samenwerkingspartners – en op de win-win-ervaring waar leidinggevende en team bij vitaliteit van kunnen genieten.

EÉN VAN DE GEHEIMEN: EVALUEREN

Krol is zich ervan bewust dat veel scholen tegenwoordig te maken hebben met formatiedruk, vaak een te beperkt budget en veel

VOORPROEFJE UIT HET BOEK

Managers kunnen onbewust vaak gemakkelijker een relatie met een medewerker onderhouden die dezelfde denkbeelden heeft als hij- of zichzelf, dan met medewerkers die er andere denkbeelden op na houden. En die met hun ‘anders zijn’ zelfs irritatie kunnen oproepen.

Toch zal een leidinggevende zich ervan bewust moeten zijn dat niet alle medewerkers dezelfde denkbeelden hebben als hij- of zichzelf. Sterker nog: ieder mens is uniek. Iedereen denkt verschillend, interpreteert verschillend en gedraagt zich verschillend. Ieder mens heeft zijn/haar eigen wereldbeeld! En als een leidinggevende zich hier niet van bewust is, dan zal in ieder geval het team de nodige signalen teruggeven.

verzuim. ‘Daarom begint het met herkennen en erkennen van de situatie waarin je als school zit. Ga niet naar de ander wijzen of naar de overheid. Dat lost niets op. Creëer een houding dat het team voor elkaar zorgt. Ga in gesprek met elkaar, erken dat het druk is, dat het budget tegenvalt en kijk hoe je zo goed mogelijk gezamenlijk met de riemen roeit die je hebt en toets dit aan de missie en visie waar de school voor wil blijven gaan. Dat betekent: continu evalueren hoe het op de werkvloer gaat.’

NOG EEN GEHEIM: DOELEMPATHIE

De auteur maakt een onderscheid tussen mensempathie en doelempathie. ‘Mensempathie is de sociale empathie, met vragen als: ‘Hoe gaat het met je, hoe is het thuis?’ Doelempathie is dat je weet dat je als schoolteam samen een doel hebt, dat jullie samen

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. Hieronder ook het primair onderwijs. Altijd gedreven om de vitaliteit in organisaties weer ‘aan te blazen’ of verder te stimuleren.

Het menselijk gedrag en de match tussen leiding en medewerkers vormen voor hem de kern van organisatieontwikkeling. Papieren plannen zijn geduldig. Maar het zijn de mensen die het met hun ratio en emotie moeten uitvoeren! In zijn visie is verbindend managen de kortste route om duurzaam energieke organisaties te realiseren.

Kennismaken met Harm Krol? Mail naar info@krolconsult.nl.



ONDERDELEN EN DYNAMIEKEN DIE TOT EEN ORGANISATIE BEHOREN



Een manager (dus ook een schoolleider) heeft alleen zeggenschap en managementstatus over het formele deel van alle organisatiedynamieken: de formele organisatie. De kunst van leidinggeven is om ook alle andere onderdelen en dynamieken die tot de organisatie behoren vanuit een verbindende visie te ervaren. Met als doel die, bovengronds, onder de paraplu van de formele organisatie te gaan laten plaatsvinden. Zodat wat met elkaar gecommuniceerd moet worden ook echt in open dialoog en op inhoud (en niet op persoon) met elkaar gecommuniceerd wordt. Zodat leiding en leerkrachten met open vizier van elkaar kunnen leren en de school een krachtige focus uitstraalt.

ergens voor staan en van harte daarin geloven. Mensempathie verwarmt het sociale groepsgevoel, maar daarmee kun je elkaar ook gaan toedekken. Gemeenschappelijk gedragen doelempathie is veruit belangrijker: 'Hier gaan wij met de leerlingen voor, dit zijn onze ambities!' Voor het goed functioneren van een schoolorganisatie is het daarom belangrijk dat je als schoolleider doelempathie bevordert. Dat betekent ook dat het team eerlijke en kritische feedback aan elkaar durft te geven. Iets wat bij mensempathie nog wel eens erg moeilijk gevonden wordt.'

DRIE LAGEN VAN HET BREIN

In het boek maakt Krol een analyse van de drie lagen van het brein. Vanuit de literatuur onderscheidt hij het reptielenbrein (ik voel me veilig), het zoogdierenbrein (ik vind het hier prettig) en de neocortex (de ratio: wat zijn de doelen die we hier hebben).

'Het is een wetmatigheid dat als de drie lagen van het brein met elkaar verbonden zijn, dit een boost aan een team geeft. Als een schoolleider in staat is om de drie lagen van het brein van zijn leerkrachten op deze manier te prikkelen, dan durf ik op voorhand te zeggen: succes verzekerd om een vitaal team te laten functioneren.'

Geheimen van de managementboemerang
De kortste route naar duurzaam energieke organisaties

Auteur: Harm Krol
Te bestellen op www.leuker.nu.

