

DE KERMIS IN ORGANISATIES

De kermis in organisaties

De gevoelskant van
management



WALTER KEYNER
ROBERT SMIT

SCRIPTUM

Copyright © 2021 Walter Keyner/Robert Smit

Grafische vormgeving binnenwerk www.igraph.be

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden, zonder schriftelijke toestemming van Scriptum, Nieuwe Haven 151, 3117 AA te Schiedam

ISBN 978 94 6319 196 8
NUR 801

info@scriptum.nl
www.scriptum.nl
twitter.com/ScriptumNL
facebook.com/UitgeverijScriptum

Inhoud



Inleiding	7
Weten, begrijpen, accepteren en handelen	15
1 Kermisexploitanten	19
2 Touwtje trekken	32
3 Spookhuis	46
4 De achtbaan	59
5 Het spiegelpaleis	78
6 De kop-van-Jut	92
7 De snoepkraam	105
8 De botsautootjes	115
9 Lucky crane	128
10 Cakewalk	141
Nawoord	155
Over de auteurs	157
Geraadpleegde literatuur	159

Inleiding



Als managementconsultants adviseren wij bedrijven die veel werken aan projecten. Onze doelstelling is deze beter te laten verlopen en managers hun werk beter te laten verrichten. Wat de ene manager totaal geen moeite kost, is een worsteling voor de ander. We zijn nieuwsgierig naar wat mensen drijft, naar hoe mensen zich gedragen, maar vooral of zij zich daar bewust van zijn en wat ze daarbij voelen.

In ons werk gebruiken we vaak termen die in relatie staan tot de kermis. Als we een project weer vlot trekken, komen we al snel in een achtbaan terecht. Je moet snel overzicht scheppen en het project in de vingers krijgen. Van alles vliegt voorbij: indrukken, gesprekken, contracten, afspraken, acties, strategie, menselijke aspecten. Je komt met ups en downs in aanraking met vraagstukken, waar je iets mee moet in een kort tijdsbestek.

We kijken naar de rol van opdrachtgever en opdrachtnemer en vergelijken hen met de kermisganger en de kermisexploitant. Kom je op het kermisterrein als bezoeker en ben je onder de indruk van alle gemakkelijkheden, geluiden en verlichting, of exploiteer je een kermisattractie en calculeer je welke prijs je gaat rekenen aan de naïeve bezoeker?

We laten je een aantal aspecten zien die je ongetwijfeld als opdrachtgever of opdrachtnemer zelf tegenkomt in jouw (project)orga-

nisatie. Als je ze niet bij jezelf tegenkomt, dan herken je ze bij een ander.

In dit boek beschrijven wij tien ‘kermisattracties’. We leren je hoe je in deze attracties kunt zitten zonder er misselijk, teleurgesteld of bedrogen uit te komen. De verhalen zullen je helpen inzicht te verkrijgen in personen en situaties in jouw project of organisatie.

Je gaat naar de kermis om plezier te beleven. Dat wensen wij je ook toe als je naar je werk gaat. Je komt in een andere sfeer en je zintuigen worden geprikkeld. Er kunnen zich echter situaties voordoen die je niet kent. Dat maakt het voor de een leuk en voor de ander misschien beangstigend. Ieder ervaart dat op zijn eigen manier. We doorlopen bewust of onbewust een aantal stappen om tot een oplossing, een beslissing of een actie te komen. Waarom besluit je uiteindelijk de uitdaging aan te gaan, of om juist niet in de zweefmolen te stappen?

Vaak lijken we rationeel te beslissen. We maken een verstandelijke afweging en zetten de voor- en nadelen op een rijtje. Toch? Ons gevoel speelt echter onbewust een prominente rol. Ook al denken we van niet, veel beslissingen worden op gevoel genomen. We schenken in dit boek aandacht aan hoe je door jouw gevoel wordt beïnvloed, waar dit gevoel vandaan komt en hoe je met dit in je achterhoofd wellicht een betere afweging kunt maken. We willen je vooral leren naar je gevoel te handelen, maar pas nadat je er echt naar geluisterd hebt.

Het is helemaal niet zweverig je gevoel te volgen. Je gevoel geeft vaak goede aanwijzingen waar je je voordeel mee kunt doen. We maken in dit boek gevoel bespreekbaar en toegankelijker. Het verrijkt ons leven en daarmee ook jouw levensplezier en welzijn.

Voor wie is dit boek

Dit boek is geschreven voor iedereen die succesvoller en met plezier in zijn organisatie wil werken. Dat kan door goed te begrijpen waardoor dingen gaan zoals ze gaan en daar effectief op in te spelen. Of je

nu directeur, manager of medewerker bent, met dit boek geven wij je een inkijk in wat ons opvalt bij projecten en organisaties. Uiteraard kun je dit boek ook buiten je werk uitstekend gebruiken. Wat zijn de diepere drijfveren en waarom gaan dingen soms fout of juist goed. Waarom werkt het ene team goed samen met uitstekende resultaten en lukt het andere teams niet om succesvol te zijn? We geven praktijkvoorbeelden, beschouwen die en laten zien wat luisteren naar je gevoel en een intuïtieve benadering zouden kunnen veranderen aan die situatie.

We willen je leren meer gebruik te maken van je intuïtie door je gevoel aan te spreken, tijd te nemen om even afstand te scheppen en te voelen wat jouw innerlijke wijsheid je te vertellen heeft. Om je eigen rol te herkennen en je eigen gedrag te begrijpen. Kortom, gelukkiger en succesvoller te worden in en met jouw projecten en organisatie. Maar we hopen vooral, dat je dagelijkse leven zal verbeteren. Relaties, vrienden en familie, ze zullen er allemaal profijt van hebben.

Ons model kan je helpen bewust te voelen en tot heldere inzichten te komen, waardoor je je dagelijks werk met hart en ziel doet en meer bereikt dan je voor mogelijk houdt. Dit alles door simpelweg meer naar je gevoel te luisteren. Je hebt het, dus kun je er maar beter gebruik van maken.

Meer voelen en minder denken

In de loop der jaren zijn wij ervan overtuigd geraakt dat bedrijven en projecten veelal op *gevoel* worden aangestuurd. In een hectische wereld, waarin alles steeds sneller gaat en we vaak onder grote tijdsdruk werken en geleefd worden door gezin, werk, familie, vrienden en verplichtingen, is er steeds meer behoefte het denken uit te schakelen en naar het gevoel te luisteren. Of beter nog, je intuïtie, want dat is waar je gebruik van maakt. Intuïtie is een zesde zintuig, dat een deel van je gevoelswereld aanstuurt. Het is niet aan te wijzen waar-

om je aanvoelt dat iets niet klopt. Op een ziekenhuisafdeling noemen ze het 'het niet pluis gevoel'. Je gevoel wordt ook aangestuurd door ervaringen en overtuigingen. Boos, bang, blij en bedroefd zijn emoties die worden gevoeld door patronen die in je hersenen zijn gevormd tijdens je leven, je overtuigingen.

Omdat we weinig tijd hebben, kunnen we simpelweg minder over alles nadenken en nemen we besluiten op basis van ons gevoel. We baseren onze beslissingen op eerder opgedane ervaringen. Dat wil nog niet zeggen dat we het altijd bij het rechte eind hebben. Immers, hoe dicht sta je bij je gevoel als je stress ervaart?

In dit boek maken wij niet voor niets de vergelijking met de kermis. Alle aspecten die bij een (project)organisatie langskomen, zie je terug bij de kermis: het voorbereiden en op- en afbreken van de attracties, kosten, tijd, kwaliteit en exploitatie. En als de kermisvergunning is verlopen, dan trekt de karavaan weer verder naar het volgende 'project'. Als alles in zo'n hoog tempo plaatsvindt, zul je veel meer vanuit je gevoel werken en op de ander moeten kunnen rekenen. Je trekt met elkaar op en zit elkaar dicht op de huid, je hebt te stellen met elkaars nukken en grillen. Je moet ermee omgaan en gevoelens uitspreken, anders wordt het een moeilijk en lang seizoen.

Wat heeft gevoel nu met projecten en management te maken? We hebben toch niet voor niets bedrijfsmodellen ontwikkeld waarmee we alles kunnen aansturen? Gaan we nu opeens zweverig doen? Deze reactie is heel begrijpelijk. Maar, kijk eens naar jezelf: hoeveel van je werk doe jij op gevoel? Of lukt het elke afweging en beslissing op basis van een spreadsheet te maken?

Zintuigen

Dieren hebben instinct. Dat kennen we ook toe aan mensen die dicht bij de natuur leven, zoals de jagende Bosjesmannen en Pygmeeën. Instinct hebben wij niet meer zo nodig, we leven niet in de wildernis en hebben weinig te duchten van andere stammen of wilde dieren.

Instinct komt vooral naar boven als we echt in gevaar zijn, zoals bij brand of oorlog. Instinct is een reflex. Het lijkt in het DNA ingebakken. Net als intuïtie heeft instinct geen verstandelijke component. We reageren zonder nadenken. Intuïtie laat je eerder stilstaan en reflecteren, terwijl instinct meestal direct aanzet tot actie. Omdat ons instinct nog maar weinig wordt aangesproken, denken wij dat er steeds meer ruimte komt om intuïtie te ontwikkelen. Ook daarin onderscheid intuïtie zich van instinct. Je kunt het ontwikkelen door ervoor open te staan en er goed naar te luisteren.

Naast de zintuigen zien, horen, ruiken, proeven en voelen, voegen we tegenwoordig daar nog een aantal minder bekende zintuigen aan toe: ons evenwichtsorgaan en ons vermogen om onze positie in de ruimte te bepalen, ons lichaamsbewustzijn, waar ons richtingsgevoel nauw mee is verbonden.

Tot slot bestaat er nog een extra zintuig dat in de volksmond ‘een zesde zintuig’ wordt genoemd. Met dit zesde zintuig kunnen sommige mensen dingen aanvoelen. In een bepaalde mate hebben we dit allemaal. Iedere moeder zal dit herkennen. Ze voelt dat er iets met haar kind aan de hand is, terwijl zij dit niet kan weten.

Hoewel het hoofd misschien maar 8 procent van het lichaam uitmaakt, heb je het idee dat daar 92 procent mee gedaan wordt. Dat lijkt zo, maar in een gesprek voelen we aan ons lijf, meestal aan ons hart of onze onderbuik, aan wat iemands werkelijke bedoeling is en of iemand oprecht is. Zonder dat dit wordt uitgesproken, simpelweg door onze zintuigen te gebruiken.

Denken we te veel?

Oorzaken Religie en schoolsystemen, maar ook opvoeding en cultuur, dempen spontaniteit en ons instinct of onze intuïtie. Er zijn geschreven en ongeschreven regels waaraan je je zou moeten houden. Waar je geboren bent, bepaalt aan welke traditie je wordt onderworpen en wat er van je wordt verwacht. Je kleding, gewoonten, vervoer,

gebruik van moderne middelen; je wordt geacht de daarvoor opgestelde regels te volgen. Tijdens je opvoeding word je geleerd je aan de regels te houden en is wat vader of moeder zegt of vindt, bepalend voor je ontwikkeling.

Gevolg Als je in een keurslijf wordt geperst en gevangen zit in regels en dogma's, kom je verder van je gevoel af te staan. Immers, bij elke stap die je zet ben je aan het overwegen en aan het controleren of je aan die regels en dogma's voldoet. Je bent telkens aan het denken en niet aan het voelen. Toch worden er in de westerse wereld langzaam maar zeker kleine stapjes gemaakt. In Nederland leven we in een democratie en is het vanzelfsprekend je stem te laten horen. Andersdenkenden kunnen in onze vrije wereld hun mening voor het voetlicht brengen zonder in de gevangenis te belanden. En we doen allang niet meer aan heksenverbranding, omdat we over het algemeen accepteren dat mensen die gebruik maken van hun hooggevoeligheid ons kunnen helpen een weg te bewandelen die we zelf niet kunnen vinden.

Nadenken, voordenken of voelen Ons hoofd is het meest actieve deel van het lichaam. We luisteren, stellen vragen, denken na over de antwoorden, bekijken de wereld om ons heen en bedenken wat we deze week gaan eten. Nadenken is eigenlijk een vreemd woord, het suggereert dat we achteraf en niet vooraf denken. Eigenlijk ben je met 'nadenken' te laat en ben je aan het evalueren. Het woord 'voorddenken' zou meer op zijn plaats zijn. Bij voorddenken beschouw je van tevoren een aantal overwegingen om tot een besluit te komen. Als we daarbij ook onze intuïtie aanspreken, helpt het ons een beslissing te nemen die ook nog goed voelt. Voorddenken is eigenlijk voorvoelen. In onze zienswijze voel je eerst een situatie aan en ga je er daarna over nadenken (en dan klopt het woord 'nadenken' weer wel). Je voelt iets aan, alleen zijn we vergeten daarnaar te luisteren.

Iedereen voelt, mensen zonder gevoel bestaan niet en je kunt je aanleren – ieder moment en in elke situatie – meer naar je gevoel te luisteren. Daar gaan we je in dit boek bij helpen.

De keuze is altijd aan jou Wist jij vroeger al wat je later wilde worden en is dat gelukt? Of ben je door toeval je huidige baan ingerold? Grote kans dat het laatste het geval is. Als je jong bent heb je misschien een vaag idee wat je wilt worden: brandweerman, advocaat, dokter, popzangeres of een geweldige voetballer. Stel dat je het kind van een kermisexploitant bent: zou je dat later ook willen en welke attractie zou je willen exploiteren? Wil je bij je familie werken of ga je zelf iets nieuws beginnen? En als je als kermisganger een kermis bezoekt, welke grenzen durf jij te overschrijden? Of kies je liever voor een risicoloze attractie?

We zien een verandering in de samenleving, de kerken lopen leeg en mensen krijgen meer aandacht voor andere vormen van innerlijke ontwikkeling. Er is behoefte aan spirituele groei. Daar wordt soms lacherig over gedaan. Mindfulness, meditatie, coaching, allerlei signalen dat we op zoek zijn naar onszelf. Wie zijn we, waar komen we vandaan, waar gaan we naartoe?

Waar reist jouw kermis heen, welke rol speel je op jouw kermis? In je werk, je gezin, in je vrije tijd, in relaties? Voelt dat goed? Jij kunt zelf een keuze maken.

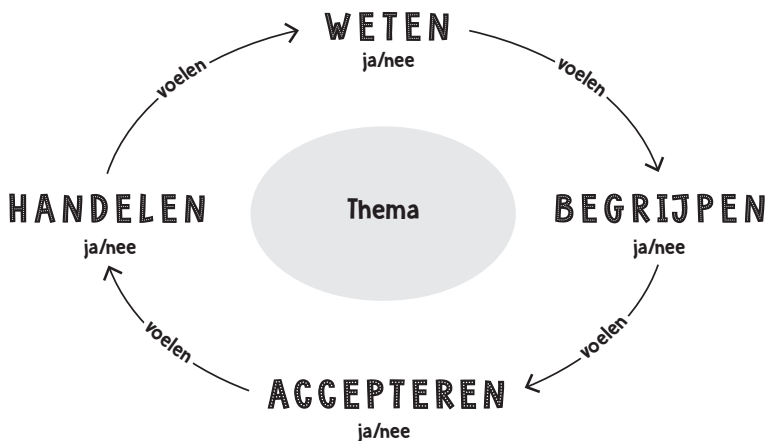
Walter Keyner en Robert Smit

Weten, begrijpen, accepteren en handelen



Als je van een afstand naar een persoon, situatie of thema kijkt, volg je onbewust de stappen die we hieronder in een model hebben gezet. Het model is simpel en doeltreffend, en op allerlei niveaus te gebruiken in je professionele en je privéleven. De beslissing die je neemt kan over elk willekeurig thema gaan. Je hebt telkens de vrijheid al dan niet de volgende stap te zetten die tot een keuze kan leiden. Het is niet noodzakelijk alle stappen te doorlopen. Als je iets bijvoorbeeld niet begrijpt, is de keuze aan jou om te kijken in hoeverre nader onderzoek of advies je kan je helpen iets te begrijpen. Lukt dat niet, dan kun je besluiten het zo te laten en het af te wijzen. We zullen hieronder uitleggen wat elke stap betekent. Verderop in dit boek krijg je in elk hoofdstuk voorbeelden van de toepassing van het model.

Weten Bij een kennismaking krijg je al redelijk snel een eerste indruk. Als je iemand beter leert kennen worden je eerste indrukken wellicht bevestigd en andere zul je moeten bijstellen. Zo doen ande-



ren dat ook bij jou. We zoeken de verschillen en overeenkomsten, en kijken naar normen en waarden. We zoeken een match. Onbewust nemen we onze eigen achtergrond, normen en waarden als toetssteen. Hoe meer overeenkomsten er zijn, des te natuurlijker en gemakkelijker er aansluiting wordt gevonden. En als de verschillen groter zijn, zal de communicatie stroever verlopen.

We vormen ons een beeld over iemand aan de hand van bijvoorbeeld taalgebruik, vakjargon, culturele achtergrond, uiterlijk, sociale klasse en intelligentie. Dit doen we niet alleen bij personen, ook over situaties, voorwerpen en informatie vormen we ons een beeld.

Begrijpen en voelen Als je weet, of denkt te weten, hoe iemand in elkaar steekt, wil dat nog niet zeggen dat je iemand ook begrijpt. Bij overeenkomsten – een match met jouw normen en waarden – zul je iemand eerder begrijpen. Zijn de verschillen echter significant, dan zullen irritatie en afwijzing waarschijnlijk het eerst opspelen. Veel is te herleiden naar iemands persoonlijke achtergrond. Taalgebruik kan geaffecteerd overkomen, maar ook grof, zoals schuttingtaal en vloeken. De gemiddelde persoon zal zich hieraan storen, maar als je

uit een milieu komt waarin het normaal is veel krachttermen te gebruiken, merk je het wellicht niet eens. Als je welbespraakt bent of een religieuze achtergrond hebt, is het niet te begrijpen waarom vloeken nodig is. Waarschijnlijk kun je het verstandelijk benaderen en proberen te begrijpen. Vloeken laat het onvermogen zien om te kunnen overtuigen. Het schuurt in extreme gevallen aan tegen het vervolg op vloeken, namelijk fysiek geweld. Daar blijft iedereen graag ver vandaan.

Een ander voorbeeld is een geloofsovertuiging waarin mannen en vrouwen anders gewaardeerd worden. Ook al ben je het daar niet mee eens, je kunt proberen het te begrijpen door het te bekijken vanuit die geloofsovertuiging.

Accepteren Maar als we weten en begrijpen, willen we dan ook accepteren? Hier zie je waarschijnlijk grote verschillen die te maken hebben met iemands persoonlijke situatie. Als mensen verliefd op elkaar zijn, verdwijnen veel zaken die eerder als bezwaarlijk of onoverbrugbaar werden beschouwd als sneeuw voor de zon. Iemand heeft weleens gezegd dat als er maar één dingetje is wat je stoort aan een toekomstige partner, je van de relatie moet afzien. Dat kleine dingetje groeit en zal uiteindelijk een wig in de relatie drijven. Met als gevolg dat de relatie zal stranden. En meestal gaat dat wel goed als het wederzijds is en je de oneffenheden ook daadwerkelijk accepteert.

Dingen begrijpen, wil nog niet zeggen dat je dingen accepteert. Zeker bij instellingen waar veel met reglementen of protocollen wordt gewerkt, kan niet alles geaccepteerd worden. Bij organisaties waar iedereen herkenbare kleding of een uniform draagt, wordt niet getolereerd dat je andere kleding aan hebt. En vaak te laat komen, zou uiteindelijk tot beëindiging van het dienstverband kunnen leiden.

Handelen Stel dat je ten opzichte van een persoon of situatie alle fasen (weten, begrijpen en accepteren) positief beoordeelt, dan zul

je je daar ook naar moeten gedragen. Je zult merken dat de situatie verbetert, zeker als je de fasen samen met de andere persoon hebt doorlopen. In dat geval is het ook mogelijk dat jij of de ander bij het handelen veel meer rekening houdt met het eigen gedrag maar ook met de reactie op het gedrag van een ander. Verlies alleen jezelf niet uit het oog om de lieve vrede te bewaren. Uiteindelijk krijg je daar last van en beland je op de divan bij een therapeut en dat is het allemaal niet waard. Soms is het gewoon te moeilijk om in te zien dat je te ver van jezelf bent af komen te staan. Neem de tijd geregeld de relatie of situatie van een afstand te bekijken en zo nodig te bespreken met de andere partij.

Als je een situatie accepteert, kan het nog steeds zo zijn dat je niet de volgende stap zet naar handelen. Eigenlijk handel je door niets te doen. Als iemand die ziek is en besluit geen behandeling te ondergaan, handelt hij niet door actief te zijn, maar door passief te zijn.

Andersom is handelen zonder goed te weten en te begrijpen waarom je iets doet, of zonder te accepteren dat jouw handeling op een bepaalde manier zinvol is, niet effectief. Je zult merken dat het resultaat van je handelen tegenvalt, voor jou of voor je omgeving.