

Toon Gerbrands
trapt tegen 52
heilige
managementhuisjes

**SOMS IS
ALLES
WEL EENS
WAAR**

met een
voorwoord van
Wim Kieft

VANDUUREN
MANAGEMENT

In 'de tiende van Toon' trapt Toon Gerbrands 52 heilige managementhuisjes omver. Niet omdat hij per se dwars wil liggen. Wel omdat hij zo zijn eigen mening heeft over de over elkaar heen buitende managementtrends en bijbehorende goeroes. Een mening die niet door iedereen gedeeld wordt maar juist daardoor zo interessant is. Want wat moeten nuchtere Nederlanders met al die heisessies, het grenzeloze vertrouwen in zelfsturende teams en het belang van een positieve mindset?

Als Toon één ding geleerd heeft van al zijn jaren in de topsport is het wel dat een goede manager, net als een goede coach, zijn vak leert in de praktijk. Niet door het lezen van zelfhulpboeken, wel door de realiteit van elke dag. Hij noemt dat actie-intelligentie. Onmisbaar in de topsport, en onmisbaar in organisaties.

De praktijklessen die Toon Gerbrands in dit boek gebundeld heeft zijn echt gebeurd. Ze winnen het daardoor altijd van de theorieën, overtuigingen en nooit bewezen managementwijsheden. Want laten we eerlijk zijn: soms is alles wel eens waar! Gerbrands laat zien wat wel werkt en wat hem zo succesvol maakt: gezond verstand, logisch nadenken, scherpte en kritisch analyseren.

Reacties via: eenwinnaar@quicknet.nl

1

De ladder van je eigen ondergang

13

Na school krijg je een baan en je werkgever is tevreden. Zijn vertrouwen in jou vertaalt zich in meer verantwoordelijkheden. Je gaat zelfs leidinggeven aan andere mensen. Dat heb je op school niet geleerd. Je gaat je verdiepen en je komt terecht in de wereld van management door cursussen te volgen en boeken te lezen.

De valkuilen komen op je weg, zonder dat je dat doorhebt. De aangereikte theorieën, modellen en wijsheden maken indruk en je denkt dat alles wat je hoort en ziet in de praktijk ook gaat werken. Begrijpelijk, maar de confrontatie met die praktijk zal hard blijken te zijn. Het traject van *trial-and-error* in een nieuwe wereld is gestart.

Theorieën en modellen simplificeren alles. Hierdoor ontstaat de indruk dat alles je makkelijker afgaat, je taken effectiever worden uitgevoerd, de successen voor het oprapen liggen en alles maakbaar is. Dat idee wordt nog versterkt door de zogenaamde managementgoeroes, die als een soort dominee gaan uitleggen wat hun (niet-bewezen) wijsheden zijn. Deze goeroes

zijn slim, want ze vragen veel geld, en hebben een marketing-machine die op volle toeren draait. De spreker is belangrijker geworden dan het verhaal of de boodschap die moet worden overgebracht. Tja... wie is hier nu slim?

14

De paradox van deze ontdekkingsreis van een beginnende manager is dat hij of zij eerst veel boeken moet lezen en cursussen moet volgen om erachter te komen dat de praktijk toch echt vele malen complexer is. Veel auteurs van managementboeken hebben zelf in de praktijk weinig gepresteerd. Managementgoeroes hebben langer in de theaters gestaan dan dat ze zelf organisaties hebben geleid. De praktijk ontmaskert alle theoretische oplossingen. Meestal ben je dan een paar jaar verder en heb je al veel fouten begaan door alle theorieën en modellen toe te passen. Ga terug naar de essentie van leiderschap. Dat noemen ze tegenwoordig: actie-intelligentie.

ALLES TERUG NAAR DE ESSENTIE

Gezond verstand is een onderscheidende kwaliteit aan het worden

10

Het moet niet gekker worden. De man die zelf allemaal boeken heeft uitgebracht over leidinggeven, presteren, fitheid, mentale zaken en hoe om te gaan met mensen, gaat nu zelf een aantal zaken ter discussie stellen. Het lijkt een beetje op de pot die de ketel iets verwijt. Maar de fans van mijn andere boeken weten dat de inhoud uit de praktijk komt. Ik weet niet of alles waar is wat ik geschreven heb, maar het heeft wel daadwerkelijk plaatsgevonden.

Dat is het bruggetje naar de wereld van de managementboeken. Daar is alles zo beschreven dat het ook lijkt te gaan werken in de praktijk. En dat is de enige zekerheid die er is: dat is niet het geval. Tijd dus om alles weer een keer terug te brengen tot de realiteit van elke dag.

In de topsport wordt het vak van een topcoach al decennia lang bestempeld als een ervaringsberoep. Dat leer je in de praktijk en niet uit boeken. In deze wereld wordt actie-intelligentie gevraagd in een complexe omgeving waar je moet werken met persoonlijkheden onder telkens wisselende omstandigheden en grote druk. Juist daar moet

alles worden teruggebracht tot de essentie: winnen en verliezen.

11

Presteren kent geen compromissen; het is goed of het is slecht. De oplossingen hiervoor komen uit de praktijk. Praktijklessen zijn echt gebeurd. Die winnen het altijd van de theorieën, overtuigingen, niet-bewezen managementwijsheden en beslissingen van een directeur die zijn autoriteit laat gelden. De 52 praktijkwijsheden die worden beschreven in dit boek gaan ook jou helpen.

conclusie

Ga op zoek naar de basis van leiderschap: normaal gedrag, logisch nadenken, gezond verstand, scherpte, en kritisch analyseren. Want hiermee ben je tegenwoordig onderscheidend.

Het vermogen
om te **leren**
is de
voorspellende
waarde voor
succes.



**Ervaringen & praktijklessen
winnen het altijd
van theorieën
& boekenwijsheden.**

Als je een **vijand**
wilt hebben,
probeer dan
iemand te
veranderen.

2

Attentie: iemand willen veranderen, is iemand niet willen accepteren

17

De zaken lopen niet geweldig en de analyse is dat grote verbeteringen noodzakelijk zijn. Tijd dus voor een verandertraject. Dat lijkt de oplossing. Als je maar lang genoeg ergens werkt, heb je dit soort trajecten waarschijnlijk meerdere keren mogen ervaren. Meestal zonder succes, maar wel met veel frustratie. Een complete industrie met professionals verdient hier zijn brood mee. De theorieën en interventies slingeren rond. De weerstand onder de mensen is groot en de energie vloeit weg uit de organisatie. Mensen krijgen het gevoel, dat ze nu ineens veroordeeld worden en dat alles wat ze tot nu toe gedaan hebben, blijkbaar niet goed is. De boodschap die ze ervaren, is dat ze zelf niet deugen en dat accepteren ze natuurlijk niet.

Alle medewerkers moeten zich melden in de personeelskantine. Er is een bijeenkomst waar de directeur het woord zal voeren. Iedereen is druk aan het speculeren wat er gezegd gaat worden. De medewerkers voelen aan dat het niet allemaal soepel loopt. Komt er een reorganisatie of is het ernstiger en zullen er zelfs

mensen worden ontslagen? De onrust en twijfel zijn groot. Maar het lijkt mee te vallen: er wordt een verandertraject ingezet met een externe begeleidende specialist. Zes maanden later is er een tweede bijeenkomst. De directeur meldt dat het verandertraject niet voldoende effect heeft gehad. Een ontslagronde volgt.

18

Als de verwachtingen tegenvallen, is het toch te simpel om de conclusie te trekken dat de medewerkers de oplossing zijn voor een waarschijnlijk structureler probleem in de organisatie. Elke paar jaar verandert de wereld en zijn er nieuwe trends die invloed hebben. Bedrijven die daar op tijd op inspelen, blijven succesvol. Tijdig ontwikkelen, verbeteren en vernieuwen is de oplossing om desastreuze verandertrajecten te voorkomen. Wij mensen overleven van nature en passen ons aan gewijzigde omstandigheden aan. Dat zit in onze genen. Bespreek trends en aanpassingen tijdig. Omarm ze en neem ze mee in de volgende fase van alle gebeurtenissen waar je in de praktijk tegenaan loopt. Dat scheelt veel ellende, tijd en geld.



2

**Praat over vernieuwen
in plaats van over veranderen.**

**Dan gaan mensen
met je mee.**

SUCCES bereik je
door alleen maar
dingen te doen
waar je **GOED** in bent.

Laat de rest
over aan
ANDEREN.

3

De keuze: je bepaalt zelf of medewerkers belangrijk zijn

21

De basisfout in organisaties is dat er onvoldoende ruimte is om oprechte aandacht aan de eigen mensen te besteden. Te veel vergaderingen, te veel mails, te veel onverwachte zaken en lastige vraagstukken die opgelost moeten worden. Het gevolg is dat er geen tijd meer over is om voldoende aandacht te besteden aan je eigen mensen. Je medewerkers komen niet meer langs omdat ze de indruk krijgen dat hun leidinggevende, jij dus, het toch te druk heeft. Dat is natuurlijk te gek voor woorden. Want het functioneren van het eigen bedrijf zou op de plaatsen een, twee en drie moeten staan. Dat is de hoogste prioriteit. Dat geldt dus ook voor de tijdsbesteding van de top van de organisatie.

De CEO van een groot bedrijf heeft een drukke baan. De hele dag is zijn agenda volgepland met zogenaamd belangrijke vergaderingen. Elk gaatje is ingevuld en zelfs de lunch wordt op zijn kamer geserveerd, zodat hij geen kostbare tijd verliest. Op een dag komt zijn secretaresse 's ochtends langs om te vertellen dat haar vader plotseling is overleden. Hij praat een uur met

haar. Het gevolg is dat zijn vergaderschema in de war loopt. Als hij naar de begrafenis gaat, moeten alle afspraken van die dag worden verplaatst. Het gevolg? Een nog vollere agenda. Niemand ziet meer de waanzin hiervan in.

22

Voor leidinggeven heb je tijd nodig. Heel veel tijd. Met name om mensen te helpen en te coachen. Als iedereen functioneert en de baas niet, dan heb je nog steeds een topbedrijf. De praktijk is nagenoeg omgekeerd: de baas probeert zelf alles goed op orde te hebben en zijn eigen schema, afspraken, werkzaamheden en verplichtingen goed te plannen. Het gevolg is dat de medewerkers onvoldoende steun krijgen. Laat staan dat er ruimte is voor binding of een vorm van persoonlijke belangstelling. Daar valt heel wat winst te boeken. De leider is verantwoordelijk voor zijn prioriteiten. Meer tijd voor zijn eigen mensen is de oplossing. Maar wie gaat dat de baas vertellen? Met zo'n volle agenda is het lastig om hem te spreken te krijgen.



3

**Leiderschap = andere mensen
laten functioneren.**

**De voorwaarde hiervoor
is dat de helft
van je agenda leeg is.**

Geloof niet
alles wat je
denkt.

4

Het geluksgevoel is snel weg

25

In elke boekhandel is een schap met boeken te vinden die allerlei zelfhulptheorieën bevatten. Prachtige titels, bedacht door marketeers, om iedereen het gevoel te geven dat de oplossing van zijn problemen in dit boek te vinden is. Je moet de aandrang maar kunnen weerstaan met pakkende titels als *Gebruik je vermogens optimaal*, *Het wonder van reflectie*, *De kracht van gewoontes*, *Flow is de oplossing* en *Je angsten weg binnen een maand*. Iedereen heeft weleens een lastige periode in zijn leven, met onzekerheden, twijfels en vraagtekens. Dan ligt de focus op oplossingen en sta je open voor alles wat en iedereen die je hulp kan bieden. Daar spelen deze boeken handig op in.

Het functioneringsgesprek was niet goed verlopen. Ze had kritiek gekregen van haar leidinggevende dat ze beter moest communiceren met andere afdelingen. Daar zat ze mee. In de personeelskantine deelde ze haar gevoel met een collega. Hij luisterde aandachtig naar haar en gaf haar daarna een tip. Het was een boek waar hij zelf ook veel aan had gehad: Beter

communiceren door jezelf te kennen. 's Middags schafte ze het boek aan en ze liep weer vrolijk rond. Een maand later lag het onder in haar la. De theorie in het boek had in de praktijk niet het verwachte effect.


26

Zelfhulpboeken simplificeren de werkelijkheid. Ze bekijken de lastige situatie positief en raken al snel het gevoel waar je mee zit. Dat is precies wat je nodig hebt en de oplossing lijkt nabij. Maar daarbij gaan ze volledig voorbij aan de rol van toeval in het leven en het feit dat vrijwel niets gestructureerd verloopt. Ze bieden dus bijna altijd een schijnoplossing. Daar komt bij dat iedereen een uniek karakter heeft en dat elke situatie anders is. Kortom: simpele oplossingen bestaan niet. En zelfhulpboeken werken niet. Ze kunnen je zelfs verder de put in helpen, omdat jij het gevoel kunt krijgen dat ook dit jou weer niet verder helpt. Kijk in je eigen boekenkast en gooi deze boeken weg. Dit advies werkt!



4

**Het leven is te complex
om het te simplificeren
in zelfhulptheorieën.
De praktijk ontmaskert alles snel.**



De meeste **fouten**
worden erger
als je ze probeert
te **corrigeren**.

5

De verleiding om alles vast te leggen is ridicuul

29

Elke manager heeft een hekel aan functioneringsgesprekken. Deze manier van een gesprek voeren met je medewerkers is ooit bedacht door juristen. De afdeling Personeelszaken en de directie hadden dit moeten tegenhouden, maar ze zijn ook in de valkuil getrapt. De gesprekken zijn goed voor dossiervorming – mocht het ooit misgaan. Iedereen is hiermee ongevraagd opgescheept. Managers moeten op een vooraf vastgelegd moment een gesprek voeren, iemand beoordelen en ook nog afsluiten met verbeterpunten. Het toppunt is dat de medewerker dit formulier zelf moet ondertekenen. En dat terwijl 80% van de medewerkers vindt, dat hij of zij zelf goed functioneert. Het resultaat is, dat de medewerker de uitkomst van het gesprek als demotiverend ervaart. Ben je als manager uitsluitend positief, dan legt Personeelszaken uit dat dit ook niet de bedoeling is.

Een vader roept zijn zoontje bij zich; hij wil een gesprek. Hij heeft een bladzijde vol met verbeterpunten. Vier maanden geleden heeft de jongen tijdens het spelen in de woonkamer een dure

vaas gebroken. Drie maanden geleden is hij brutaal geweest tegen de buurman. En twee maanden geleden kwam hij drie keer te laat binnen toen hij buiten aan het voetballen was met zijn vrienden. Voor elk van deze zaken heeft de vader ook nog bedacht hoe dit in de toekomst beter kan. Die verbeterpunten wil hij nu vastleggen, zodat hij volgend jaar kan zien of er inderdaad progressie is geboekt. Dat bepaalt immers de hoogte van het zakgeld.

Iedereen ziet de waanzin in van dit gesprek tussen vader en zoon. Waarom doen we dit dan wel in organisaties? Thuis geven we direct feedback op het moment dat er iets gebeurt. Elke psycholoog kan bevestigen dat dit de enige juiste methode is. De gezinsmetafoor zou veel meer moeten worden toegepast in organisaties. Een leidinggevende weet op zaterdag perfect de processen bij het hockeyteam meisjes E6 in goede banen te leiden. Als hij dit op een vergelijkbare manier in zijn werk zou doen, zou iedereen hem een topmanager vinden. Blijkbaar verandert er iets met mensen als ze in de auto stappen van hun huis naar hun werk. Hoe simpel kan het zijn?