

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	7
<b>Veel bedrijven sturen voortdurend zieke impulsen op mensen af</b> <i>Ben Tiggelaar</i>	21
<b>Leidinggevenden kennen zichzelf niet</b> <i>Daniel Ofman</i>	31
<b>Mensen doen liever iets goed dan iets fout</b> <i>Mathieu Weggeman</i>	43
<b>Mensen willen veranderen, maar niet veranderd worden</b> <i>Remco Claassen</i>	51
<b>Een goede leidinggevende kan zijn mensen met rust laten</b> <i>Marijke Lingsma</i>	61
<b>De woorden ‘veranderen’ en ‘managen’ passen niet bij elkaar</b> <i>Léon de Caluwé</i>	69
<b>Goede leiders zijn bezig anderen beter te laten presteren</b> <i>Fons Trompenaars</i>	79
<b>Klanten zijn eigenlijk net mensen</b> <i>Jos Burgers</i>	91
<b>Hoogste tijd voor een quota voor meer vrouwen aan de top</b> <i>Manfred Kets de Vries</i>	103
<b>Management is niet zo belangrijk</b> <i>Geert Hofstede</i>	113
<b>Geef mensen het recht om fouten te maken en de plicht om ervan te leren</b> <i>Jan van Setten</i>	123

<b>De werkelijkheid als laboratorium</b> <i>Jeroen Busscher</i>	<b>133</b>
<b>Impact begint aan de binnenkant</b> <i>Roos Vonk</i>	<b>145</b>
<b>De belangrijkste lessen van de beste Nederlandse managementdenkers</b>	<b>155</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>158</b>
<b>Over de auteur</b>	<b>159</b>

# Inleiding

## De beste Nederlandse managementdenkers

*Wahr ist an einer Geschichte immer nur das,  
was der Zuhörer glaubt.*

(Hermann Hesse)

*It is never too late to give up your prejudices.*

(Henry David Thoreau)

Er was eens een oosterse leermeester die zijn leerling het geheim van een gelukkig en succesvol leven wilde leren. Zij verbleven bij een arm gezin dat slechts één kostbaar bezit had: een koe. Daar draaide alles om. Op een ochtend pakte de leermeester plotseling een mes en sneed de keel van het dier door. De leerling was geschokt. Hoe kon de meester dit het gezin aandoen?

Een jaar later keerden zij terug om het gezin opnieuw te bezoeken. Wat bleek? Het gezin had een groter huis en een hoger inkomen. Door het overlijden van de koe was de familie opeens gedwongen om andere en betere inkomsten te genereren. De koe was niet meer dan een excuus en een belemmering voor het gezin om op zoek te gaan naar iets beters.

Zo hebben wij allemaal last van koeien die ons onnodig beperken, wil bestsellerauteur Camilo Cruz hiermee zeggen. Hij maakt duidelijk dat mensen door allerlei koeien – oftewel beperkende overtuigingen – onnodig belemmerd worden. Veel mensen komen met smoezen als je ze vraagt waarom zij niet het leven leiden waarvan ze altijd hebben gedroomd. Er klinken excuses als ‘dat lukt toch nooit’, ‘daar ben ik te oud voor’ of ‘dat hebben we al eens geprobeerd’.

Wij zijn volgens deze auteur onbewust geprogrammeerd om middelmatigheid te accepteren en beseffen onvoldoende dat succes of blijvende verandering voor 100 procent onze eigen verantwoordelijkheid is.

Een andere bekende anekdote komt van de Amerikaanse goeroe Anthony Robbins. Hij vertelt over twee mannen. Ze hebben allebei dezelfde vader, die vastzit voor doodslag en verslaafd is aan drugs. De een treedt snel in de voetsporen van de vader en belandt in de gevangenis. De ander wordt een succesvolle bedrijfsleider. Op de vraag hoe zij hun ontwikkeling verklaren, geven ze hetzelfde antwoord: 'Hoe had ik anders kunnen worden met zo'n vader?' Wat Robbins duidelijk maakt is dat de situatie wellicht dezelfde was, alleen geven de zonen er elk een volstrekt andere betekenis aan. Er bestaat niet zoiets als de waarheid. We hebben allemaal onze eigen interpretatie van de werkelijkheid. Waar de een overal een bedreiging ziet, ziet een ander juist vooral mogelijkheden.

De voorgaande anekdotes zijn typische voorbeelden van verhalen die meestertvertellers of de hedendaagse businessgoeroes aanhalen om duidelijk te maken dat geluk en succes voor iedereen zijn weggelegd. Het is een kwestie van de juiste instelling. Of dit klopt, durf ik niet te beweren. Het lijkt aanmatigend om te veronderstellen dat succes of mislukking altijd een bewuste keuze is. Ik denk ook niet dat alles maakbaar is.

## **Een gigantische adviesmarkt**

Wel geloof ik in het menselijk potentieel, onnodige beperkingen en ons vermogen ons verder te ontwikkelen. Daarin ben ik niet de enige. Er is inmiddels een gigantische adviesmarkt ontstaan rondom persoonlijke en zakelijke ontwikkeling.

Het publiek wil weten waarom veranderingen mislukken, hoe we succesvol kunnen worden, wat klanten willen, of wij medewerkers kunnen motiveren en hoe wij ons van concurrenten moeten onderscheiden. Het zijn dat soort vragen die ervoor zorgen dat wij een coach of adviseur inhuren, een businessboek lezen of een seminar bezoeken. Wij willen ons ontwikkelen, laten inspireren, ons potentieel benutten en leren. En wij zijn ervan overtuigd dat een ander ons bij deze zoektocht kan helpen.

Er wordt veel geld verdiend door deskundigen die geen vragen stellen, maar antwoorden en oplossingen lijken te hebben. Het zijn veelal

simpele boodschappen die deskundigen als Cruz en Robbins verkondigen. Sterker nog: hoe simpeler, hoe succesvoller lijkt het wel.

Wie zich in Nederland wil laten opleiden of bijscholen ziet ondertussen door de bomen het bos niet meer. Er verschijnen maandelijks nieuwe boeken over onderwerpen als het nieuwe werken, social media of timemanagement. Dat er verwarring en onzekerheid ontstaat bij medewerkers en managers is niet gek. De wereld is complex en er komt dagelijks een stortvloed aan informatie op ons af waar je makkelijk in kunt verdrinken.

Er is overal een cursus voor of boek over geschreven dat het antwoord lijkt te hebben voor zakelijke of persoonlijke problemen, of dat nou communicatie is, persoonlijke effectiviteit, organisatieverandering of leiderschap. Zo kunnen we van paarden leren hoe wij daadwerkelijk leidinggeven. Of we kunnen een boek lezen over een smeltende ijsberg om organisatieverandering te begrijpen. Of we maken een trektocht door de Sahara om ons doorzettingsvermogen te testen. Ruimtes kunnen we energetisch schoon laten maken voor belangrijke vergaderingen of we gaan met het managementteam een klooster bezoeken of vrijwilligerswerk doen om te begrijpen wat dienstverlening en nederigheid betekenen. Kortom, je kunt het zo gek niet bedenken of het wordt ergens aangeboden. Maar wat is wijsheid? Hoe weten we welke seminars wij moeten bezoeken, welk boek wij moeten lezen of welke coach wij het best kunnen inhuren?

Wie de ontwikkelingen op het gebied van organisatieverandering of management volgt, raakt bovendien snel het spoor bijster. Zo moeten leidinggevendenden tegenwoordig onder andere inhoudelijk deskundig, bescheiden, inspirerend, visionair, zingevend, dienstbaar en het liefst authentiek zijn. Een vrouwelijke bestuurder vertelde laatst dat zij een beetje moe werd van managementhypes. 'Ik heb er jaren over gedaan om me aan te passen aan de mannelijke bedrijfscultuur en het spelletje leren spelen. Alleen door me aan te passen kon ik de top behalen. Nu moet ik op een cursus authentiek leiderschap omdat ik mezelf moet zijn. Maar als ik mezelf was geweest, had ik nooit op deze plek gezeten,' zei ze cynisch.

Ben Tiggelaar laat er verderop in dit boek geen misverstanden over bestaan: veel bedrijven sturen zieke of tegenstrijdige impulsen op medewerkers af. Een organisatie vraagt om bepaald gedrag, maar beloont vervolgens iets anders. Wie zijn bonus wenst te halen, moet niet zelden vooral zichzelf en niet het team vooropstellen.

## **Management is vergelijkbaar met geluk**

Managementgoeroes vertellen verhalen waardoor wij geïnspireerd of geprikkeld raken om meer uit onszelf en anderen te halen. Het zijn vaak mooie verhalen met een happy end. Wij kunnen allemaal gelukkig en succesvol worden als we maar bepaalde stappen ondernemen. Tegelijkertijd is er de dagelijkse realiteit waar wij tegen talloze beperkingen aanlopen, of dat nou tijdgebrek is, een autistische leidinggevende, communicatieproblemen of paradoxale eisen van de organisatie. Een groot gedeelte van de Nederlandse werknemers is onvoldoende betrokken bij het werk. Er wordt om de haverklap geroepen dat bedrijven en personen onvoldoende gebruikmaken van hun potentieel.

Het is een beetje vergelijkbaar met de geluksindustrie. Er verschijnen steeds meer boeken en onderzoeken over hoe wij gelukkig kunnen worden. Tegelijkertijd slikken één miljoen Nederlanders antidepressiva. Meer kennis over een bepaald onderwerp, of dat nou geluk is of management, leidt blijkaar niet noodzakelijkerwijs tot een verbetering van het persoonlijke of zakelijke leven. Toch blijven we boeken kopen en seminars bezoeken in de hoop daar antwoorden en oplossingen te vinden voor onze uiteenlopende problemen.

Een van de belangrijkste vragen is of het überhaupt mogelijk is een betere manager of professional te worden door een boek te lezen of een cursus te volgen. Is management een wetenschap waarbij bepaalde formules een bepaald resultaat kunnen opleveren? Zijn er algemeen geldende inzichten omtrent onderwerpen als geluk, motivatie of effectiviteit? Of is het zoals de schrijvers Herman Hesse en Oscar Wilde zeiden? Dat de grote thema's van het leven niet onderwezen kunnen worden, maar alleen in de ervaring geleerd? De Braziliaanse ondernemer en bestsellerauteur Ricardo Semler zei in een van mijn interviews

dat hij nooit adviseert om businessboeken te lezen als leidinggevend en iets willen leren. Lees William Shakespeare of Franz Kafka om iets van mensen te begrijpen, was zijn conclusie.

Ook managementexpert Henry Mintzberg is er duidelijk over: management leer je niet in een klaslokaal, maar door praktijkervaring. In mijn laatste boek vergeleek ik leiderschap met golfsurfen. Dat leer je ook niet door er een boek over te lezen. Daarvoor zul je het water in moeten en het met vallen en opstaan moeten leren. Ik zal nooit een docent psychologie vergeten die college gaf over liefde. Om de liefde en hartstocht te begrijpen moesten we onmiddellijk de collegezaal verlaten en naar de opera gaan.

Ook al zijn de grote thema's zoals geluk, liefde of leiderschap geen makkelijk te onderwijzen disciplines, er zijn boeken of seminars die ons verder kunnen helpen en inzichten verschaffen. Ik zal mijn kennismaking met het werk van Stephen Covey ook niet snel vergeten. Dat je oorzaak kunt zijn in plaats van gevolg van de omstandigheden was mij tot dan toe onvoldoende duidelijk. Het was makkelijker om alles en iedereen de schuld te geven. Als je begrijpt dat je zelf verantwoordelijk bent voor een heleboel mislukkingen in je leven, heb je nog maar weinig excuses om niet aan het werk te gaan.

## **Autopsie plegen om te leren**

Jan van Setten vertelt in dit boek dat hij het meeste heeft geleerd van hetgeen niet goed ging in zijn leven. 'Als je daar autopsie op pleegt, kom je erachter dat je voor 99 procent aandeel hebt in de shit die je hebt gecreëerd,' zegt hij in het interview. Hij werd van dit inzicht eerst heel triest, maar toen kreeg hij door dat hij ook een positieve invloed kon hebben. 'Je leert niet per se van de fouten die je maakt, maar meer van het onderzoek hoe het nou zo gekomen is. Je moet wel iets doen met wat je meemaakt. Pas dan word je er wijzer van.'

Ben Tiggelaar kijkt hier weer volstrekt anders tegen aan. We leven volgens hem ten onrechte in de veronderstelling dat wij alles bewust doen en overschatten onszelf stelselmatig. 'Ik heb weinig vertrouwen in zelfreflectie. Dat zegt meer over hoe iemand denkt dat iets is gegaan dan

hoe het werkelijk is gegaan. We zijn niet in staat om goed te begrijpen wat er verkeerd gaat', zegt hij. Zodra je een vriend of partner vraagt wat je kunt verbeteren, krijg je beter advies, aldus Tiggelaar. Dat is volgens hem ook de waarde van een coach of consultant. Externe waarnemers hebben een beter zicht op jou dan jijzelf.

Of je zelf of door een ander kunt leren een beter of gelukkiger mens te worden of een goede professional of leider, is altijd een kwestie van aanleg en de juiste ontwikkeling. Wij kunnen allemaal onze prestaties verbeteren, maar of wij toppresterders worden, is een kwestie van talent en de juiste omgeving. Jeroen Busscher verwoordt het als volgt: 'Het is altijd een kwestie van *nature versus nurture*. Kan iedereen Olympisch kampioen worden op de 100 meter? Nee. Maar iedereen kan harder leren lopen.'

Hoe wij vervolgens leren is ook zeer verschillend, aldus Busscher. Er bestaat geen algemeen recept of cursus die voor iedereen geschikt is. 'De een leert door een boek te lezen, de ander wil een inhoudelijke cursus enzovoort. Je kunt het best een systeem opzetten om te begrijpen hoe mensen leren en daar je opleidingen op aanpassen. Als je iets wilt leren, ga dan niet naar een seminar, maar volg een training. Wil je geïnspireerd raken, dan is een seminar wellicht een beter idee.'

Zelfreflectie, feedback, een coach of training, het zijn uiteindelijk allemaal manieren om onszelf te verbeteren of veranderingen te bewerkstelligen. Het is afhankelijk van de persoonlijkheid en kwaliteiten, maar ook van de doelstelling welke middelen of methoden daarvoor het meest geschikt zijn.

## **Wat is het geheim van Nederlandse goeroes?**

Ik ga ervan uit dat de behoefte om te leren, gecombineerd met het overzichtelijke aanbod van boeken en cursussen, een van de belangrijkste verklaringen is voor het succes van Nederlandse managementgoeroes. Zij maken handig gebruik van onze onzekerheid en onze behoefte aan kennis en ontwikkeling.

Een van de belangrijkste vragen in dit boek is hoe de goeroes zelf hun succes verklaren. Wat is volgens hen de reden dat wij massaal de



coachingskalender van Marijke Lingsma kopen? Of met tienduizenden luisteren naar Ben Tiggelaar? Wat hebben Jeroen Busscher, Jos Burgers of Remco Claassen waardoor zij uit het bedrijfsleven talloze aanvragen voor lezingen ontvangen?

Hoe verschillend de deskundigen ook zijn in hun specialisme, karakter of ervaring, zij weten hoe je complexe zaken inhoudelijk eenvoudig en vooral aantrekkelijk kunt weergeven. Dat is minder makkelijk dan het lijkt. Er zijn talloze ingewikkelde verhandelingen geschreven over management en er worden vele presentaties gegeven waarbij je een universitaire studie en vooral een lange adem nodig hebt om te begrijpen waar het over gaat. De kracht van de Nederlandse goeroes zit in de helderheid die zij creëren.

En dat is ook precies de definitie van een goeroe. Het woord staat oorspronkelijk voor 'spirituele leraar', maar wordt steeds vaker gebruikt om iemand te omschrijven die veel kennis van een bepaald gebied heeft en autoriteit uitstraalt. Het is iemand die wordt vereerd en gevolgd. Het woord komt uit het Sanskriet en betekent letterlijk iemand die licht (*gu*) in de duisternis (*ru*) brengt. En laat management, leiderschap of organisatieverandering nou een duister gebied zijn waar menig leidinggeven- de of professional het spoor bijster is en het overzicht is kwijtgeraakt.

In een artikel in het tijdschrift *Intermediair* onderscheidde hoogleraar René ten Bos drie soorten goeroes: de businessgoeroe (een succesvolle zakenman die zijn verhaal vertelt), de adviseur (die een vernieuwend managementconcept heeft bedacht) en de 'per ongeluk'-goeroe die een bestseller schrijft. Ben Tiggelaar is volgens hem een verhaal apart: hij is een metagoeroe: een goeroe over goeroes.

Goeroes hoeven volgens Ten Bos niets nieuws te vertellen, bij voorkeur niet. Ze maken hun volgelingen vooral bewust van reeds aanwezige kennis. Ze moeten ideeën simplistisch verwoorden en daarbij mogen ook best open deuren worden ingetrap.

## **De dominees van het bedrijfsleven**

Volgens Ten Bos is er een grote behoefte aan overzicht en zingeving in het bedrijfsleven en daarbij bieden goeroes houvast in de zoektocht.

Jos Burgers gaat in dit boek nog een stap verder: de goeroes zijn volgens hem de nieuwe dominees voor het bedrijfsleven. Tijdens seminars en workshops kunnen deelnemers reflecteren over hun leven en houdt de spreker de zaal een spiegel voor. Precies wat dominees vroeger in de kerk deden. Alleen zitten wij bijna nooit meer in de kerk en hebben we doorgaans te weinig tijd voor verdieping en reflectie. De businessgoeroes mogen inspireren en motiveren, maar preken wordt niet geaccepteerd, is de ervaring van Burgers. Daar zijn Nederlandse managers en professionals te mondig en eigenwijs voor. Maar herkenning, geruststelling en inspiratie kunnen nooit kwaad: 'Ah, ik ben niet de enige die met dit probleem zit.'

Jeroen Busscher is het met Burgers eens en voegt er nog een dimensie aan toe: goeroes bieden hoop en verlossing. Volgens hem houden wij ervan ons te vergapen aan gewone mensen op een podium omdat wij dat zelf zouden kunnen zijn. Goeroes appelleren aan onze idealen en dromen. Tegelijkertijd werkt het troostend dat onze problemen er mogen zijn en dat oplossingen worden geboden. Dat is wat mensen nodig hebben: erkend en herkend worden, aldus Busscher.

Wat kenmerkt de Nederlandse managementgoeroes? Na alle interviews ben ik (me bewust van de grote onderlinge verschillen) tot het volgende recept voor Hollands goeroeschap gekomen:

**Ingrediënten:**

- Een grote portie zelfvertrouwen, gemengd met zelfspot
- Liefde voor het podium
- Een grote behoefte aan erkenning en waardering

**Bereiding:**

- Goed kijken naar stijlmiddelen van andere goeroes
- Complexe zaken helder weten te vertellen
- Herkenbare anekdotes en veel humor gebruiken
- Toegankelijk zijn
- Hoop en verlossing bieden
- Een eigen theorie of gedachtegoed naar smaak toevoegen

## Allemaal open deuren

Zoals het een journalist betaamt ging ik voor dit boek gewapend met scherpe vragen en een portie cynisme op pad. Ik vond het allemaal een beetje gebakken lucht waar doorgaans te veel geld voor wordt betaald. Ik had in recensies al behoorlijk wat businessboeken afgekraakt en menig kritisch artikel over coaching en leiderschap geschreven. Het waren toch vooral open deuren die werden verkondigd? Of hebben wij goeroes nodig om te begrijpen dat een klant aandacht wenst en centraal wil staan? Dat ons gedrag belangrijker is dan wat wij zeggen?

Ik kon me niet voorstellen dat ik iets nieuws zou horen en was een beetje goeroemoe. Voor mijn werk als journalist bij *Management Team* en *Het Financieele Dagblad* had ik al twee internationale interviewseries met wereldleiders en internationale goeroes gedaan en onder andere als recensent voor BNR Nieuwsradio honderden businessboeken gelezen. Wat zouden Nederlandse goeroes hier nog aan toe kunnen voegen?

Voor mijn gevoel begon het allemaal steeds meer op elkaar te lijken. Bij elke goeroe of nieuw boek be kroop me het gevoel dat ik dit eerder ergens had gehoord of gelezen. Op een gegeven moment wilde ik een oproep plaatsen: alsjeblieft geen seminars, boeken of andere wijsheden over management en leiderschap meer aanbieden. De kennis is nu toch ruimschoots aanwezig, wanneer volgt de praktijk?

Ondertussen was mij ook wel duidelijk dat veel managers en ondernemers zelden businessboeken lezen. En dat ik wellicht niet representatief ben voor de Nederlandse professional. Voor mij mocht het dan meer van hetzelfde zijn, voor de gemiddelde werknemer is het niet weggelegd om honderden boeken te lezen of goeroes te bezoeken. Het is dus maar de vraag of alle beschikbare kennis voor iedereen even toegankelijk en begrijpelijk is.

Ik was eerst dus niet zo heel enthousiast toen *Management Team* mij benaderde met het verzoek een Nederlandse goeroeserie te maken. Tegelijkertijd vond ik het opvallend dat een klein land als Nederland zo veel managementdeskundigen heeft. En dat sommige Nederlandse denkers als Kets de Vries, Hofstede en Trompenaars al jaren internatio-

naal succes boeken. Dat de seminars van Tiggelaar, Claassen en Burgers ondanks de recessie steeds volgeboekt zijn en hun boeken gretig aftrek vinden.

Er wordt wel eens gezegd dat in Nederland de ene helft de andere adviseert. Wat zegt het over ons dat wij zo van advies houden? Is dat het rechtstreekse gevolg van onze polder- en overlegcultuur? Is het een gebrek aan daadkracht en verantwoordelijkheidsgevoel? Of is het juist een open houding die uitnodigt tot reflectie en overleg?

### **Weet je wat jij zou moeten doen...?**

Volgens Geert Hofstede scoren wij als land hoog op de cultuurdimensie vrouwelijkheid waardoor wij anderen graag helpen. Maar wij zijn ook eigengereid waardoor wij menen te weten wat een ander nodig heeft. Een typerende opmerking in Nederland is: 'Weet je wat jij zou moeten doen...?'

Mathieu Weggeman stelt dat de machtafstand klein is in Nederland. Managers passen weliswaar graag op de zaak, maar als er iets bijzonders moet gebeuren, nemen ze liever afstand en huren ze iemand in. Een consultant kan dan de vervelende beslissingen nemen. 'Zo blijft de relatie met de werknemers intact. Managers willen graag dicht bij de mensen blijven staan,' aldus Weggeman.

Een Nederlandse goeroeserie is bij nader inzien om verschillende redenen interessant. Er zijn de laatste jaren steeds meer Nederlandse managementauteurs die succesvol zijn. Sommigen hebben een eigen gedachtegoed of theorie waarmee zij duidelijkheid of inzicht willen creëren. De kleurentheorie van De Caluwé of de kernkwadranten van Ofman worden al jaren door organisaties gebruikt. Hoe zijn deze deskundigen tot hun ideeën gekomen en wat kunnen wij ermee?

In de interviews wil ik de goeroes aan de lezer voorstellen: wie zijn zij en waarom doen zij wat zij doen? Hoe verklaren zij hun succes, wat is hun belangrijkste gedachtegoed en wat zijn hun belangrijkste aanbevelingen of lessen? De gesprekken leverden mooie portretten en een variatie aan inzichten op. Hoeveel ik ook dacht te weten over onderwerpen als leiderschap of verandering, elke deskundige wist mij in het gesprek

te verrassen, te inspireren of tot nadenken aan te zetten. En dat geldt hopelijk ook voor de lezer van de interviews.

Als journalist wil ik er graag voor zorgen dat relevante kennis toegankelijk wordt gemaakt voor het grote publiek en als psycholoog ben ik geïnteresseerd in onderwerpen als macht, invloed en overtuiging. Waarom luisteren we bijvoorbeeld wel naar een coach of goeroe en niet naar onze partner? Uit onderzoek blijkt dat hoe meer wij voor een advies betalen, hoe meer wij geneigd zijn het advies op te volgen omdat we anders het gevoel hebben dat onze investering voor niets is geweest. En als mensen ergens niet van houden, dan is het wel verliezen. Zo zijn er talloze psychologische onderzoeken die het opmerkelijke gedrag van mensen inzichtelijk maken.

Opvallend is in dit verband dat wij zelden een accuraat zelfbeeld hebben. Als deskundigen tijdens een seminar vragen wie van ons klantgericht is of goede bedoelingen heeft, gaan alle handen omhoog. Het ligt meestal aan anderen als wij niet optimaal presteren: de collega's die niet meewerken, de baas die er niets van begrijpt of het budget dat weinig speelruimte laat.

Vergis je niet, benadrukken ook Mathieu Weggeman en Jan van Setten in dit boek: iedereen is gemotiveerd en ook de ander heeft goede bedoelingen. Dat vergeten wij helaas maar al te vaak. Bij onszelf willen we nog wel begrijpen waarom het niet is gelukt een afspraak na te komen, bij een ander vinden we dat minder acceptabel.

## **Organisaties zijn te groot geworden**

Een van de belangrijkste inzichten vind ik de opmerking van Léon de Caluwé en Roos Vonk dat organisaties veel te groot zijn geworden en dat mensen hier niet voor gemaakt zijn. Dat het onmogelijk is om betrokken te zijn en je verantwoordelijk te voelen als je een onderdeel bent van een groot onpersoonlijk systeem waarbij je weinig zicht hebt op je eigen bijdrage voor het geheel.

Ook het pleidooi van Ben Tiggelaar voor meer compassie voor de medemens is waardevol. We oordelen vaak hard over het gedrag van anderen, maar vergeten dat wij zelf ook allesbehalve perfect zijn. Kijk

maar eens hoe moeilijk het voor ons is om gewicht te verliezen of te stoppen met roken, terwijl we begrijpen dat dit gezonder zou zijn. Hoe kunnen we dan verwachten dat organisaties of leiders wel hun afspraken nakomen?

Een andere deskundige benadrukt terecht de beperkingen bij het werken aan onszelf. Daniel Ofman zegt er het volgende over: 'In de zogeheten maakbare wereld kan verandering het doel zijn. Als je een gebouw wilt opknappen, maak je een plan en een tekening. Je gaat beheersen en controleren. De binnenwereld is niet maakbaar.' Verandering kan volgens hem nooit een doel zijn, maar is een gevolg. Veel mensen leven in de veronderstelling dat alles maakbaar is. Dan is het uitgangspunt dat het niet goed is zoals het is. 'Dus start je met nee zeggen tegen iets. Dat is reactief en niet creatief. Ga op zoek naar waar je ja tegen zegt, je kwaliteiten en je uitdagingen. Niet om ergens van af te komen maar om iets toe te voegen,' vindt hij. 'Ik heb jaren aan mezelf gewerkt, mijn best gedaan en therapieën gevolgd. Het schoot niet op. Dat vond mijn omgeving ook. Als je stopt met anders te willen zijn dan je bent, verander je als gevolg daarvan.'

## Gezond verstand

Het klopt dat veel inzichten en uitspraken gewoon gezond verstand en open deuren zijn. Maar dan moet ik weer denken aan wat de Amerikaanse bestsellerauteur Stephen Covey tegen mij zei: 'Het is misschien *common sense*, maar het is geen *common practice*.' En daar heeft hij helaas gelijk in. Hoeveel kennis er tegenwoordig ook beschikbaar is, de praktijk ziet er bij veel bedrijven allesbehalve rooskleurig uit.

Het is moeilijk om aan te tonen welk effect een boek, training of seminar heeft. Maar is dat erg? Roos Vonk heeft wellicht een punt als zij opmerkt dat het weinig uitmaakt hoe wetenschappelijk onderbouwd seminars en managementboeken zijn. Daar gaat het veel deelnemers ook niet om. Wat iemand raakt, in beweging zet of tot nadenken stemt kan van alles zijn, een anekdote, een losse opmerking of een gefundeerde theorie.

We kunnen inderdaad van alles en iedereen leren, of dat nou een schoonmaakster is, een manager, onze partner, ons kind of een coach. Zodra wij erkennen dat wij niet alle wijsheid in pacht hebben en dat er meer mogelijk is dan wij denken, begint het leven meer op een verrassing te lijken dan op een slechte herhaling.

Dominique Haijtema

Amsterdam, voorjaar 2011





# Veel bedrijven sturen voortdurend zieke impulsen op mensen af

## Ben Tiggelaar

Er zijn waarschijnlijk weinig Nederlandse managers of professionals die nog nooit van hem hebben gehoord. In de afgelopen jaren namen alleen al meer dan 10.000 managers en professionals deel aan zijn succesformule 'MBA in een dag', waarbij deelnemers volgens de wervingsfolder 8 meter managementboeken in 8 uur tot zich kunnen nemen. Hij schreef tevens bestsellers als *Dromen, durven, doen*, waarvan zo'n 150.000 exemplaren zijn verkocht. Van de audio-cd-box met managementclassics zijn duizenden exemplaren verkocht. Daarnaast geeft hij jaarlijks gemiddeld honderd incompanyseminars in het bedrijfsleven.

Communicatiewetenschapper en voormalig journalist Ben Tiggelaar (1969) heeft het dus razend druk. Hij schrijft columns, geeft workshops, lezingen en seminars en is ten tijde van het gesprek bezig met het afronden van zijn promotieonderzoek naar gedragsinterventies in organisaties.

Hij praat graag, snel en veel. Of nou dat op een podium is of tijdens een interview. Tiggelaar is uiterst gedreven en enthousiast over zijn lievelingsonderwerp: menselijk gedrag. Zijn ongekende succes lijkt volgens weekblad *Intermediair* vooral te danken aan een ongebruikelijke mengeling van Amerikaanse show, Nederlandse gewoonheid en wetenschappelijke inhoudelijkheid, maar dan zo verwoord dat iedereen de strekking snapt. Daarbij brengt hij veel van wat hij vertelt zelf in praktijk, wat hem extra geloofwaardig maakt.



Foto Jack Tillmans

Tijdens het gesprek in een restaurant in Soesterberg vertelt hij enthousiast over zijn werk en onderzoek. Hij is bescheiden en beleefd en ziet zichzelf ondanks uitverkochte seminars en bestsellers niet als managementgoeroe. Dat zijn volgens hem Michael Porter en Robert Kaplan, die jarenlang op een universiteit hun onderwerpen bestuderen en de moeite nemen hun theorieën aan de praktijk te toetsen. En theorieën dan ook weer aanpassen als ze in de praktijk niet blijken te werken, zoals de balanced scorecard. Het gaat om gedachtegoed dat wereldwijd bekendheid geniet. En dan hebben Nederlanders volgens hem niet zo veel in de melk te brokkelen, behalve Manfred Kets de Vries of Geert Hofstede wellicht.

*Wat is er mis met het woord managementgoeroe?*

‘Mensen buiten het bedrijfsleven denken bij het woord goeroe aan een zweverig type uit India, een charlatan. Als ik soms een interview doe word ik als een soort maharadja afgebeeld. Maar bij managementgoeroes denk ik aan mannen boven de vijftig of zestig die aan universiteiten zijn verbonden, veel onderzoek doen en met verrassende inzichten komen. Ik zit niet in de league van Peter Drucker of Michael Porter. Ik heb hooguit een tussenpositie. Ik weet iets van de praktijk en ook het een en ander van de wetenschap en dat kan ik goed met elkaar verbinden en overbrengen.’

*Is er inmiddels een theorie van Tiggelaar?*

‘Wat mij al jaren boeit is de factor gedrag als het gaat om verandering. Iedereen zegt dat het voor de hand ligt, maar in veel boeken en onderzoeken wordt naar van alles gekeken, zoals strategie of cultuur, behalve naar het gedrag van mensen zelf. Wat gewone mensen in hun dagelijkse werk voortaan anders behoren te doen is volstrekt onduidelijk. De bedrijfskundige literatuur loopt achter op onderzoek uit de psychologie. Ik vind mensen als Ap Dijksterhuis, die zich bezighouden met de rol van het onbewuste, interessant en relevant.

Veel van de managementliteratuur is onvoldoende wetenschappelijk onderbouwd. Ik wil weten hoe menselijk gedrag in elkaar steekt. En dan

is de wetenschappelijke psychologie de meest onverdachte bron over hoe menselijk gedrag functioneert.

Ik heb ook veel respect voor Malcolm Gladwell, die onderzoek doet naar wetenschap en dat zodanig presenteert dat het voor een breed publiek toegankelijk is, net als filosoof Bas Haring in Nederland doet. Dat zijn geen managementgoeroes, maar goede leraren. Zo zie ik mezelf: ik probeer een goede docent te zijn.'

*Wat doet het succes met u? U krijgt vaak staande ovaties.*

'Hoe harder mensen klappen des te meer begin ik te twijfelen. Dat vertrouwen ik niet en ik word er onrustig van. Ik ben bang om te falen. Om dat te voorkomen ga ik harder werken. Dat harde werken komt niet voort uit het plezier dat je hebt dat je iets goeds neerzet, maar heeft ermee te maken dat je bang bent dat het niet goed genoeg is.'

*Hoe verklaart u het succes?*

'Ik heb gemerkt dat ik goed in staat ben om ideeën uit de wetenschap en van gerenommeerde denkers te vertalen naar de praktijk van managers en ondernemers. Het heeft weinig zin om het gedachtegoed aan studenten uit te leggen die nog nooit leiding hebben gegeven. Dan blijft het te abstract.

Ik ben echt enthousiast over het materiaal dat ik doceer, ondanks het feit dat ik er al jaren mee bezig ben. Ik geef al sinds 1995 les in managementopleidingen en ben daar verder in gegroeid. Je moet je comfortabel voelen om voor een groep te staan. Door mijn ervaring gaat mijn materiaal steeds meer leven. Dat komt blijkbaar goed over.'

*Maar u vertelt geen nieuwe of spectaculaire inzichten.*

'Nee, maar de meeste boeken houden zich bezig met wat je moet veranderen en wat je moet doen. Mijn werk gaat over het hoe. Wij weten wat wij allemaal moeten of willen doen. De grote frustratie is dat het niet gebeurt. Dat boeit mij en het is wel handig dat ik zelf met vergelijkbare dilemma's als de lezer worstel zoals overgewicht of een slechte balans tussen werk en privé.'

*Dat geeft een natuurlijke autoriteit?*

‘Kijk naar mijn achtergrond. Ik kom uit een arbeidersgezin uit Groningen, mijn vader was postbode. Dat geeft een goed gevoel voor de realiteit. Tijdens mijn studie kwam ik andere types tegen die al van huis uit meer affiniteit hadden met besturen en management. Ik had meer ervaring met leiding ontvangen en de frustraties die het met zich meebrengt als leidinggevendens niets van hun vak begrijpen.’

*U hebt meer sympathie voor de underdog?*

‘Ik heb meer affiniteit met de werkvloer dan met de boardroom. Mijn sympathie ligt niet direct bij het management, maar bij de mensen die het morgen moeten doen. De focus ligt te zelden bij de dingen die er dagelijks moeten gebeuren en die nuttig zijn voor de maatschappij. Omdat de mensen die de beslissingen nemen zich niet kunnen inleven in de mensen waar het daadwerkelijk over gaat. Tegelijkertijd erger ik me ook aan de werkvloer die niet wil begrijpen dat zaken anders of beter geregeld moeten worden. Wil je overeind blijven als organisatie, dan moet je bereid zijn je aan te passen.’

*Hoe verklaart u dat er zo weinig verandert in bedrijven? Terwijl talloze managers op cursus zijn geweest en er veel boeken verschijnen over leiderschap?*

‘Omdat vrijwel alle veranderingen met mogelijk verlies van bijvoorbeeld zekerheid of status gepaard gaan. En verlies vermijden wij liever. Op zichzelf is verandering niet dramatisch. Mensen hebben niet per definitie een hekel aan verandering. Veel mensen kiezen vrijwillig voor dramatische veranderingen zoals het krijgen van een kind.’

Daarnaast verloopt de ontwikkeling van ons brein langzamer dan de maatschappelijke of culturele ontwikkeling. We hebben een brein dat nog steeds geregeerd wordt door allerlei driften. Er wordt vaak gekozen voor het kortetermijnbelang van het individu boven het langetermijnbelang van het collectief, het bedrijf of de samenleving.

We leven in de veronderstelling dat wij alles bewust doen en overschatten onszelf stelselmatig. Ik heb weinig vertrouwen in zaken als zelfreflectie of autobiografieën. Dat zegt meer over hoe iemand denkt