

Toon Gerbrands

trapt tegen 52
heilige
managementhuisjes

SOMS IS ALLES WEL EENS WAAR

met een
voorwoord van
Wim Kieft

VANDUUREN
MANAGEMENT

Soms is alles wel eens waar

Toon Gerbrands

trapt tegen 52
heilige
managementhuisjes

**SOMS IS
ALLES
WEL EENS
WAAR**

VANDUUREN
MANAGEMENT

Meer lezen?

Ben je geïnspireerd door dit boek en wil je meer weten over de boeken van Van Duuren Management? Kijk dan op onze website: www.vanduurenmanagement.nl, meld je aan voor onze nieuwsbrief en ontvang regelmatig informatie over de nieuwste boeken, kortingsacties, events en boekpresentaties. Bovendien krijg je toegang tot de digitale versie van dit boek op Yindo.nl. Zo heb je altijd het boek bij de hand!

Zo werkt het:

1 Ga naar www.vanduurenmanagement.nl

2 Klik op Registreer

3 Vul de code in: MAN-1258-7

Volg ons ook op:



ISBN

97890898655455

NUR

801

Thema

KJM, KJMV

Trefwoord

Management, coach, manager

Vormgeving omslag

en binnenwerk

VLVI, Suzan van Lieshout, Nijmegen

Redactie

Josien Moerman, Vertaal- en redactie bureau

Am Rhein, Zwolle

Drukwerk

Balmedia, Schiedam

1e druk, oktober 2020

©2020 Van Duuren Management en Toon Gerbrands

Niets uit dit boek mag worden overgenomen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Wil je iets overnemen, neem dan contact op met de uitgeverij: info@vanduurenmanagement.nl.

Ondanks alle zorg die we aan dit boek besteed hebben, kan noch de auteur, noch de redactie, noch de uitgever enige aansprakelijkheid aanvaarden voor de schade die het gevolg is van eventuele fouten in deze uitgave.

ONTMASKERING

Veiligheidsriemen vast, voordat we de lucht in gaan.

Verwachtingen bepalen zo ongeveer alles in het leven. Mijn advies: lees dit boek als je iets herkent in onderstaande stellingen of gaat glimlachen bij het lezen ervan. Is dat niet het geval, dan kun je het beter inpakken en aan iemand anders cadeau doen. Dan is de financiële tegenvaller nog te overzien.

- ☞ *Zekerheden bestaan niet; oplossingen die altijd werken ook niet.*
- ☞ *Achteraf is alles makkelijk te verklaren.*
- ☞ *Modellen versimpelen de werkelijkheid, daarom werken ze niet.*
- ☞ *Toeval speelt een rol bij het behalen van resultaten.*
- ☞ *Veel managementtheorieën zijn onmaskerd als pseudo-wetenschap.*
- ☞ *Managementgoeroes prediken niet-bewezen wijsheden.*
- ☞ *Resultaten zijn niet te voorspellen; daarom past bescheidenheid.*
- ☞ *Een verklaring is nog geen legitimering om je gelijk te halen.*
- ☞ *Als je maar lang genoeg wacht, krijg je wel een keer gelijk.*

conclusie

Je kunt nu nog terug door dit boek niet te lezen en je kostbare tijd aan nuttigere zaken te besteden.

Leider en leiderschap

6

Wie een boekje van 115 pagina's tekst schrijft waarin het woord leider en leiderschap liefst zesenzestig (!) keer voorkomt, moet zichzelf een leider vinden. Anders is het nogal een pretentieus project en aanmatigend om te zeggen hoe een leider zich dient te gedragen en invulling moet geven aan zijn of haar leiderschap. Toon Gerbrands, schrijver van dit boek, vindt zichzelf een leider. Ik kan het niet beoordelen want in die hoedanigheid heb ik hem nooit meegemaakt. Laat staan dat ik weet of hij een goede leider is. Het is prettig als iemand zichzelf relateert. Zeker wanneer hij onderkent negen overbodige boeken te hebben geschreven. In Gerbrands tiende boek - *Soms is alles wel eens waar* met de onderkop *Toon Gerbrands trapt tegen 52 heilige managementhuisjes* - belooft hij dat dit z'n laatste boek is. Omdat Gerbrands erachter is gekomen dat de praktijk weerbarstiger is dan welke boekenwijsheid van al die zelfbenoemde managementgoeroes ook. Leiderschap kan in de ogen van Gerbrands functioneel zijn, coachend, autoritair, modern, authentiek, falend, dienend en nog veel meer.

Ik laat het leiderschap volledig los op het voetbal, en het zal in andere maatschappelijke sectoren hetzelfde werken. Er zijn verscheidene manieren en ik moet als eerste denken aan Sören Lerby, m'n Deense ploeggenoot eerst bij Ajax en later PSV. Zijn benadering valt het best te typeren onder de noemer: impopulair leiderschap. Lerby had de ballen iedereen te corrigeren, doorlopend spelers, staf en zelfs manager Kees Ploegsma op hun plek te zetten. Hij durfde voor iedereen impopulair te zijn. Tegelijkertijd zette hij alles en iedereen in de organisatie aan tot meer, meer, meer. In de auto op weg naar PSV gaf hij al aan wie hij ging aanpakken. Zo iemand trakteerde hij op een slechte dag, verbaal en op het trainingsveld. Impopulair durven zijn hoort bij een leider. Het deed Lerby totaal niet dat iedereen een groeiende hekel aan hem kreeg. Toen hij niet meer presteerde en op z'n laatste benen liep, was het met Lerby heel snel gedaan in de spelersgroep. Impopulair leiderschap is vaak kortstondig leiderschap.

Gullit was een aardige gozer, zei iedereen de waarheid, maar stond spelers meer bij. Zo iemand houdt het in een spelersgroep langer vol als leider. Eigenlijk moet je een combinatie zien te vinden. Met een wereldvedette als Gullit gaat het allemaal iets eenvoudiger omdat je veel wint. In zo'n geval accepteren voetballers leiderschap gemakkelijker. Anders beginnen de kleintjes in de kleedkamer al vlot te brommen en valt het elftal zo uiteen.

Gerbrands kent de kleedkamerfenomenen met al z'n machinaties. Hij heeft er als speler en trainer-coach middenin gezeten en die wetenschap meegenomen toen hij verzeild raakte in het management. De kleintjes zal hij geen ruimte bieden om z'n organisatie kapot te maken. Als je het vervolgens aardig doet bij AZ gaan mensen om je heen in je geloven en kan je verder. Zolang je tenminste niet te veel in jezelf gaat geloven en nederig blijft hoewel dit – zeker in de voetballerij – een zeldzaamheid is.

Guus Hiddink was bij PSV iemand als coach, die zich niet groter voordeed dan hij was. Profileringsdrang was hem vreemd. Hij speelde niet het mannetje. Als trainer-coach droeg hij de eindverantwoordelijkheid; het leiderschap liet hij slim genoeg over aan de hiërarchie in de kleedkamer. Daarmee verloor hij niet aan autoriteit; door het te delen won hij juist aan autoriteit. Hiddink was niet bang om spelers als Lerby en Ronald Koeman verantwoordelijkheid te geven en die durf bezorgde hem juist extra krediet bij de spelersgroep. Noem het 'ondergeschikt leiderschap'. Leider zijn is trouwens hard werken. Je bent het dag en nacht. Ikzelf ben er niet geschikt voor. Als speler had ik genoeg aan mezelf. In die tijd met Lerby deed ik weleens mee. Riep ik wat, deed ik een beetje bijdehand, maar stond ik twee wedstrijden droog dan werd ik steeds kleiner. Leken m'n ploeggenoten me aan te kijken zo van ...'wat moet jij dan?' Zij knaagden en aan mij begon het te knagen.

Belangrijkste voor een leider is niet dat hij alle management-boeken of allerlei theorieën uit z'n hoofd kent, maar dat hij kan omgaan met mensen. Tegelijk is dat het moeilijkste facet. Weten hoe mensen in elkaar steken en vervolgens een benadering vinden om het beste eruit te halen. Bij mij haalde je het beste naar boven als je me vroeg: 'Wat vind jij Wim?' of 'Hoe kijk jij ernaar?' Of iets banaals van: 'Hoe gaat het?'. Het ging mij om de menselijke benadering, om de interesse en of een trainer iets met mijn mening deed, dat interesseerde me niet eens. In een kleedkamer heb je met twintig ver uiteenlopende persoonlijkheden te maken. Met wie je op topniveau, onder de hoogste druk en voor een groot publiek moet presteren. Wie dat op welke manier ook goed weet te managen, is een leider met leiderschapskwaliteiten. Simpel gesteld: hij of zij die wint is een goede leider.

9

Wim Kieft

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 management-wijsheden 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.

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 onmaskert 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.



**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.