

‘MANAGERS MOETEN DE CONTROLE LEREN LOSLATEN’

De boel draaiende houden en tegelijk werken aan vernieuwing waar iedereen zich achter schaaft. Het is een moeilijke evenwichtsoefening voor veel managers. ‘Je moet taak- én mensgericht leiding geven’, zegt Ben Tiggelaar.

Door Vittorio Busato

Zelf is hij niet zo verguld met die typering, maar als iemand in Nederland bekendstaat als ‘managementgoeroe’, dan is het Ben Tiggelaar. Zijn seminar ‘MBA in 1 day’ is in Nederland al jaren met afstand het best bezochte seminar door managers en leidinggevendenden, en die formule is inmiddels ook over de grens aangeslagen. Voor diezelfde doelgroep geeft Tiggelaar ook seminars over veranderpsychologie en leiderschap.

Wie (zoals deze interviewer ooit) bij deze seminars verwacht een gladde Amerikaanse show te zien, vol met open deuren en alom bekende tegeltjeswijsheden, een soort van *fastfood for thought*, zal dat vooroordeel drastisch moeten bijstellen. Tiggelaar presenteert weliswaar in zeer hoog tempo het gedachtegoed van enkele toonaangevende denkers op het gebied van management, psychologie en leiderschap. Maar de boeiende, geestige en relativerende manier waarop hij de essentie van dat



BIO

Ben Tiggelaar (1969) groeide op in Oost-Groningen. Hij studeerde eind jaren '80, begin jaren '90 van de vorige eeuw sociologie en communicatiewetenschap aan de Universiteit van Amsterdam. Al tijdens zijn studie schreef hij voor diverse ondernemersbladen. Na een kort dienstverband bij het marketingblad *Adformatie* en een jaar bij een trainingsbureau begon hij in 1996 voor zichzelf als docent, schrijver en spreker. Hij heeft diverse bestsellers op zijn naam, waarvan *Dromen, durven, doen* – dat over effectief zelfmanagement gaat – de bekendste zal zijn. Zijn jaarlijkse seminar 'MBA in 1 Day' trekt steevast volle zalen. In 2010 promoveerde Tiggelaar aan de Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit op de dissertatie *The Core of the Matter*, een studie naar gedragsverandering binnen organisaties. Hij is *visiting professor* op het gebied van leiderschap en verandering aan de IE Business School in Madrid en schrijft een wekelijkse column voor *NRC Handelsblad*.

gedachtegoed opdiend, rechtvaardigt eerder een associatie met de verfijnde *nouvelle cuisine*.

'Al op de middelbare school raakte ik gefascineerd door management. Ik maakte er de schoolkrant. Die verscheen altijd onregelmatig en kopij was vaak niet op tijd klaar, wat voor veel irritatie zorgde. Dat moet beter kunnen, vond ik. Toen ben ik in de plaatselijke bibliotheek managementboeken gaan lezen. Onder meer *In Search of Excellence* van Tom Peters en Robert Waterman vond ik razend interessant.'

Niet dat hij er veel uithaalde voor zijn schoolkrant, lacht Ben Tiggelaar aanstekelijk in het Amsterdamse café Dauphine. Maar dat boek liet bij hem wel de interesse in management ontkiemen. 'En ik was al jong zeer geïnteresseerd in bedrijven als Disney, in striptekenaars als Hergé en Marten Toonder, die hele studio's hadden opgezet en met assistenten werkten. Rond creatieve processen zijn bedrijfsprocessen te organiseren, zal ik toen impliciet hebben meegekregen. Die complexe spanning tussen behoud en vooruitgang, tussen voorspelbaarheid en onvoorspelbaarheid, is een typisch managementvraagstuk. Hoe hou je de winkel draaiende, met alle verplichtingen die daarbij horen, terwijl je tegelijkertijd werkt aan

de volgende versie van die winkel? Dat vraagstuk fascineert mij tot op vandaag!'

Waarom is een verandering doorvoeren in een bedrijf zo moeilijk?

Managen is gewoon een lastig vak. Als jij werktuigbouwkundige bent en je moet een brug ontwerpen, dan kun je heel precies uitrekenen hoe die er

'Probeer in gesprekken met medewerkers open vragen te stellen, niet te oordelen en het gesprek niet te sturen'

moet uitzien. Zo'n project is tot op grote hoogte beheersbaar. Die brug gehoorzaamt aan allerlei natuurwetten, is nooit ziek en spreekt niet tegen. Te veel managers gaan met hun organisatie om alsof dat ook dode materie is – vanuit een behoefte aan controle.

Mislukken er daarom zoveel verandertrajecten?

Tachtig procent van de veranderimplementaties zou mislukken. Zou,

want daar valt over te twisten. Je kan je beter afvragen waarom verandertrajecten vaak niet lopen zoals gewenst. Maar al te vaak benaderen bedrijven veranderingen vanuit een beheersmatige ingenieursaanpak. Ze stellen bijvoorbeeld acht stappen voorop om de gewenste verandering te bereiken, compleet met tijdsplanning per stap. Na de laatste stap moet de nieuwe organisatie er staan, inclusief een nieuwe manier van werken en een nieuwe cultuur. Maar stap één is nog niet gezet of mensen doen al iets anders dan verwacht.

Stel dat je een verandering aanpakt als een proces waarbij je onderweg heel veel zal leren. Dan kan een verandering per definitie niet mislukken. Nu is de premisse vaak verkeerd. Dan valt het te verwachten dat veranderingen anders lopen dan voorzien.

Veel managers missen volgens u elementaire psychologische kennis om veranderingen op een goede manier door te voeren. Wat moeten ze zeker weten?

Over veranderpsychologie benadruk ik altijd twee zaken. Eén: het meeste van wat we doen, doen we automatisch. We denken er niet over na. En twee: verlies weegt voor mensen veel zwaarder dan winst. Bij elke verandering zullen er altijd mensen zijn die iets verliezen, denk aan status of autonomie. Dan kun je er zeker van zijn dat je problemen krijgt. Het eerste wat je als manager moet doen, is dat verlies minimaliseren. En als dat niet kan, moet je vooraf een plan opstellen hoe je daarmee omgaat. Dankzij onderzoek van de Amerikaanse psycholoog Roy Baumeister weten we dat een negatieve boodschap veel langer blijft hangen en dus voor meer weerstand kan zorgen dan een positieve. Je kan als manager natuurlijk niet alleen goed nieuws te brengen. Het gaat erom hoe je de boodschap verpakt.

Hoe kan je dat leren?

Ik laat de deelnemers aan mijn seminars aan elkaar uitleggen welke veranderingen er spelen en waarom verandering in hun werk zo belangrijk is en op wat voor weerstanden ze daarbij stuiten. Je ervaart dan hoe moeilijk én

belangrijk duidelijke communicatie is. Of ik vraag hen of ze zelf wel eens radicaal van mening zijn veranderd en zo ja, waarom, en wat daarvoor nodig is. Verder laat ik ze oefenen met een gedragstechniek die in de psychologie bekendstaat als *motivational interviewing*. Die techniek leert je hoe moeilijk het is om open vragen te stellen en niet te veel over je gesprekspartner te oordelen of het gesprek te sturen. Wie de techniek onder de knie krijgt, kan medewerkers makkelijker de noodzaak laten inzien

van een gedragsverandering of nieuwe afspraken, en hen motiveren daarin mee te gaan.

Voorkom je op die manier weerstand tegen veranderingen?

Uit de sociale psychologie is bekend dat mensen autonomie en verbondenheid met collega's heel belangrijk vinden. Als je in dat soort basale drijfveren van mensen gaat roeren, krijg je opstand. Mensen gaan op allerlei manieren op de rem staan om een verander-

proces te frustreren. Als je als manager dan vraagt waarom ze tegen de verandering zijn, dan levert dat doorgaans weinig op. Ze dragen gewoonlijk allerlei inhoudelijke en technisch bezwaren aan, maar die zijn meestal niet de echte reden voor hun weerstand. Dat is een belangrijk inzicht.

In uw seminar 'MBA in 1 Day' krijgen bezoekers in acht uur acht meter aan managementboeken voorgeschoteld. Hoe is dat idee ontstaan?

Eind jaren negentig luisterde ik tijdens het hardlopen op mijn walkman veel naar audioboeken over management. Het viel me op dat er wel samenvattingen van managementboeken op de markt waren, maar niet van het gedachtegoed van een managementdenker als geheel. In die periode gaf ik les aan de Hogeschool in Amsterdam en aan enkele Nederlandse business schools die een *Master in Business Administration* (MBA) aanboden. Ik merkte dat veel basiskennis ontbrak die je in de managementwereld bekend zou mogen veronderstellen. Denk aan de organisatiestructuren van Henry Mintzberg, de concurrentiestrategieën en het waardeketenmodel van Michael Porter, de ideeën van Stephen Covey over zelfmanagement. Hun werk kende ik grondig, en het ging me makkelijk af de essentie ervan te destilleren en over te brengen. Aan zulke behapbare kennis bleek veel behoefte. Samen met Managementboek.nl heb ik toen een reeks cd's gemaakt met managementclassics. Met het bureau Denkproducties ontstond het idee om van die reeks een seminar te maken.'

Wat is eigenlijk het verschil tussen management en leiderschap?

Daar zit niet zo veel verschil tussen. Vaak wordt er meer van gemaakt dan het is. Leiderschap zou vooral over inspiratie gaan, toekomstgericht zijn en grootheden betreffen als Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King of John F. Kennedy. Management zou meer slaan op 'zielige types' die de hele dag alles onder controle proberen te houden. In de literatuur wordt



leiderschap meestal gedefinieerd als één individu dat een groep individuen probeert te bewegen in de richting van een gezamenlijk doel. In het wetenschappelijk onderzoek gaat het bijna altijd om direct leidinggevenden zoals supervisors, team- en afdelingschefs. Die mensen heten uit hoofde van hun functie vaak managers, en een deel van hun tijd houden ze zich ook met allerlei beheersbare zaken bezig zoals het bijhouden van voorraden of het maken van roosters. Maar een belangrijk deel van hun tijd besteden ze aan het bewegen van de groep waaraan ze leiding geven in de richting van een gezamenlijk doel. Ze zorgen dat iedereen prettig met elkaar samenwerkt en zich psychologisch veilig voelt in de groep. Leiderschap is dus *part of the job* van elke manager.

Heeft u zelf ooit een MBA gevolgd?

Nee. En toen ik zelf behoefte had aan extra verdieping, heb ik bewust voor een promotietraject gekozen. Ik heb veldonderzoek gedaan naar gedragsinterventies bij organisaties. Ik vond onder meer dat coaches en managers weinig invloed hebben op het gedrag van medewerkers als het gaat om bijvoorbeeld productiviteit of klantgerichtheid. Gedragsverandering bereik je het beste door medewerkers te ondersteunen bij zelfverandering: het versterken van gedrag dat in het verleden succesvol is gebleken

Vanwaar die bewuste keuze om te promoveren?

In mijn vak ben je - als je niet op-past - snel uitgeleerd. Ik zou nog tien jaar hetzelfde kunnen doceren. Maar dan had ik op een gegeven moment wel gehoord: 'Dat verhaal van die Tiggelaar kennen we nu wel'. Ik vind het leuk dat ik student mag blijven, dat ik me mag blijven verwonderen, die schoolkrant mag blijven maken. Zo heb ik mijn proefschrift ook benaderd.

Een paar jaar terug nam ik een sabbatical om in de VS aan Harvard te studeren. Voor een interviewreeks voor het blad *Management Team* heb ik toen diverse managementauteurs gesproken van wie ik het werk behandel in mijn se-

minars. Ik zocht Dan Ariely op in zijn lab aan Duke University of ik trok een ochtend op met Icek Ajzen, inmiddels emeritus-hoogleraar sociale psychologie aan de Universiteit van Massachusetts en auto-

'Organisaties zijn meer dan winstmachines. Het zijn ook gemeenschappen van mensen'

riteit op het gebied van gedragsverandering. Bij zulke ontmoetingen voel ik me bevoorrecht. In Amerika ontdekte ik weer hoe belangrijk het is om een lerende houding te hebben, om oprecht nieuwsgierig te zijn. Zo vermijd ik routine. En ik hoor verhalen achter de schermen die weer hun plek vinden in mijn seminars.

Hoe verklaart u dat uw seminars zo aanslaan?

Daar ben ik nog elke dag verbaasd over. Ik probeer dedain tijdens mijn seminar zoveel mogelijk te vermijden. Als of ik de waarheid in pacht zou hebben, alsof ik meer zou weten dan de managementdenkers die ik behandel. Maar als mensen ergens tegenaan lopen in hun werk of als het minder lekker loopt, dan zoeken ze tegenwoordig meer dan vroeger naar zelfhulp literatuur. Onderschat niet in wat voor belangrijke behoefte die voorziet.

Is daar niet een enorme diversiteit in, met heel veel open deuren?

Natuurlijk is er een grote variëteit aan zelfhulpboeken. Stephen Covey schreef met *The Seven Habits of Highly Effective People* vermoedelijk het best verkochte managementboek ooit. Je kan je inderdaad afvragen wat er zo nieuw is aan de 'habits' die hij vooropstelt, zoals een doel voor ogen hebben en prioriteiten stellen. Die kritiek begrijp ik wel. Covey had wat mij betreft meer bronnen

mogen noemen waarop hij zijn inzichten baseert. Maar uit zijn werk spreekt wel levenswijsheid. Hij adviseert mensen niet om allerlei gekke dingen uit te proberen, om niet te hard te rennen en eerst goed na te denken voor ze iets doen. Zijn gedachtegoed is een pleidooi voor een eerlijk en principieel leven, en dat spreekt me aan. Er is ook veel zelfhulp literatuur van wetenschappers die hun onderzoek inzichtelijk maken voor een groot publiek. Denk aan Martin Seligman, grondlegger van de positieve psychologie. Enthousiasme en positiviteit zijn heel belangrijk in mijn seminars. Mensen willen aanknopingspunten. Ze willen het recept voor succes horen, niet het opsommen van wat er allemaal mis kan gaan.

U heeft veel management literatuur bestudeerd. Wat is de absolute eyeopener voor u geweest?

Zelf hecht ik zeer aan het idee van transformationeel leiderschap van Bernard Bass. Hij zegt dat je als manager niet alleen naar de taak, maar ook naar de mens moet kijken. Dus niet: vergeet de taak en richt je alleen op het welzijn van iedereen binnen de organisatie. Je moet taak- én mensgericht leiding geven. Mensen hebben behoefte aan houvast. Ze willen weten wat er van hen verwacht wordt en of ze hun werk goed doen. Daarnaast wil iedereen belangrijk gevonden worden. Leidinggevenden die bij ieder individu dat plaatje voor ogen houden, doen het meetbaar beter. Organisaties zijn niet alleen maar winstmachines, het zijn ook gemeenschappen van mensen die proberen het leven op een aangename manier door te komen, die verantwoordelijkheid voor elkaar voelen. Als jij negentien jaar goed hebt gepresteerd in hetzelfde bedrijf, en in je twintigste jaar krijgt je geliefde een ernstige ziekte of er gebeurt iets met je kinderen, dan moet je werkgever jou de gelegenheid geven het wat rustiger aan te doen. Zo bouw je ook beter functionerende organisaties. Ik schreeuw dat niet van de daken, maar ik hoop dat ik met mijn boeken, columns en seminars leidinggevenden en organisaties iets meer in die richting kan bewegen. 