

## Bekrompen bazen en gefrustreerde medewerkers

Dit boek beschrijft de zeven belangrijkste management mindfucks. Let op: mindfucks zijn geen kleine onschuldige denkfoutjes. Het zijn diepe overtuigingen die de prestatie van een bedrijf ondermijnen en catastrofale gevolgen hebben als ze de kans krijgen zich te ontwikkelen in de hoofden van managers. Het zijn de ideeën die ervoor zorgen dat leuke, veelbelovende bedrijfjes vervallen tot inefficiënte eilandorganisaties vol bekrompen, chagrijnige bazen en gefrustreerde medewerkers. Het zijn misvattingen die helaas gemeengoed zijn geworden in het denken van managers. Ze zijn deel gaan uitmaken van het managementparadigma en daardoor uitgangspunten geworden waarbij weinig mensen stilstaan, laat staan dat eraan wordt getwijfeld.

Van de wetenschap hoef je ook geen hulp te verwachten. Organisationskunde is als kennisgebied nauwelijks ontwikkeld en de hoogleraren organisational behaviour komen niet veel verder dan het bevestigen van de volkswijsheden die onze grootmoeders een eeuw geleden ook al kenden. En hun grootmoeders trouwens ook al.



We geven in dit boek niet alleen aan wat er verkeerd gaat, maar ook wat je ervoor in de plaats kunt doen. Dat betreft ideeën en principes die we hebben ontwikkeld op basis van onze advieservaring bij tientallen bedrijven, onze managementervaring bij drie eigen bedrijven en het denkwerk voor het boek *De alignmentpuzzel* dat wij schreven samen met Peter Morren en Rob Kwikkers.<sup>1</sup>

We richten ons met dit boek met name op commerciële bedrijven, omdat we daar de meeste ervaring mee hebben. Veel voorbeelden gaan over bedrijven in de maakindustrie. Dat is niet omdat onze boodschap alleen daar geldig is, helemaal niet, maar omdat daar veel voorbeelden te vinden zijn die gemakkelijker over te brengen zijn. Maar we hebben geen twijfel dat de mindfucks die we beschrijven net zo goed van toepassing zijn op dienstverleners, softwarebedrijven, zorginstellingen, overheidsinstanties en andere non-profitorganisaties.

Veel leesplezier!

Jacques Adriaansen en Hans Veltman

---

1 Hans Veltman, Jacques Adriaansen, Peter Morren en Rob Kwikkers (2022). *De alignmentpuzzel. Waarom iedereen langs elkaar heen werkt en wat je eraan kunt doen*. Haystack.

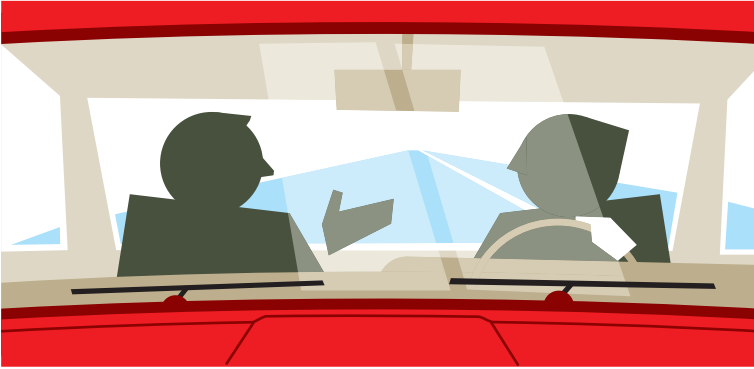
## *Inleiding*

### **Wat is er toch mis met management en organisaties?**

De eerste keer dat we beseften dat er iets fundamenteel mis is met management en organisaties, was in het najaar van 2003. Het was laat in de avond en we reden met hoge snelheid over de Duitse *Autobahn* richting huis. We hadden die middag een mislukte verkooppresentatie gegeven en daarna een smakeloze maaltijd in een wegrestaurant gebruikt. Wat er tijdens de presentatie was gebeurd, had ons in een behoorlijk slechte stemming gebracht.

‘Hoe is het in hemelsnaam mogelijk dat één egoïstisch rotventje de vooruitgang van een hele onderneming kan blokkeren?’ vroeg een van ons zich af.

Na een korte stilte zei de ander: ‘Hoe kan het überhaupt dat één manager een beslissing kan nemen die in het voordeel is van zijn eigen afdeling, maar hartstikke slecht voor de rest van de organisatie? Waarom zijn organisaties zo ingericht?’



Aan het begin van de presentatie had de dag er nog zo rooskleurig uitgezien. 25 medewerkers van een groot Duits concern zouden de presentatie bijwonen van ons nieuwe softwaresysteem. Er zouden afdelingsmanagers van productie, verkoop en inkoop aanwezig zijn. Enkele weken hiervoor hadden we de supply chain manager en enkele andere sleutelfiguren al overtuigd van de kwaliteiten van ons slimme systeem. Die mensen hadden al geen twijfels meer. Met ons systeem zouden ze veel efficiënter en slagvaardiger kunnen worden. De klanten zouden vaker op tijd bediend worden, de voorraadkosten zouden omlaaggaan en de doorlooptijden zouden korter worden.

Wij dachten dat we het verhaal alleen nog even aan de andere collega's moesten vertellen om onze eerste grote Duitse klant binnen te halen. Het liep heel anders.

De meeste deelnemers hadden al heel snel een positieve houding. Maar achter in de zaal zat een keurige man met een klein brilletje,

die niet meeding met de juichstemming. Het viel ons op dat veel mensen regelmatig een snelle blik op hem wierpen als er een vraag werd gesteld. Hij hield een strakke pokerface.

Aanvankelijk vermoedden wij dat hij een belangrijke leidinggevende was, een lid van de raad van bestuur of zo. Maar het bleek de IT-manager te zijn. Hij had zich tegen zijn zin door de supply chain manager laten overhalen om deze sessie bij te wonen. Zonder de steun van IT kun je nu eenmaal geen geautomatiseerd systeem implementeren. Hij bleek in deze organisatie de beslissende stem te hebben over de aanschaf van nieuwe software.

## Nein, nein, nein

Ruim een uur hoorde hij bewegingloos ons verhaal aan. Toen ging hij voorover zitten en nam het woord. Dat was een spannend moment en iedereen keek hem verwachtingsvol aan. Heel kalm vroeg hij wat ons systeem zou betekenen voor het IT-landschap.



Die vraag hadden we voorbereid. Gelukkig konden we melden dat er slechts één extra computer van nog geen tienduizend euro nodig zou zijn. Die kon je via internet bestellen en binnen een week in huis hebben. De installatie zou niet meer dan een dag vergen.

De man schudde zijn hoofd. *‘Nein, nein, nein!’* Zo ging dat bij hen niet. Hij werkte in een professionele organisatie. Als hij zo’n machine zou moeten aanschaffen, dan zouden de bestelling en de installatie zeker drie maanden duren en zou hij een interne factuur van minstens honderdduizend euro moeten sturen aan de supply chain manager. En daar zouden de jaarlijkse onderhoudskosten van vijftienduizend euro nog bijkomen.

Wij waren te verbaasd om direct te reageren. Waarom zou het tien keer zo veel moeten kosten en tien keer zo lang moeten duren? *‘Hier gelten unsere internen Regeln und Leitlinien’,<sup>2</sup>* was zijn antwoord.

Het was duidelijk dat hij ons systeem niet wilde. Hij keek demonstratief op zijn horloge en zei: ‘Ik heb de opdracht om het IT-landschap te vereenvoudigen. We hebben nu ruim tweehonderd verschillende systemen in onze kantoren en fabrieken en dat is te veel. Ik ben aangenomen om dat aantal omlaag te krijgen en daarom steun ik de aanschaf van dit nieuwe systeem niet, hoe mooi het ook is.’

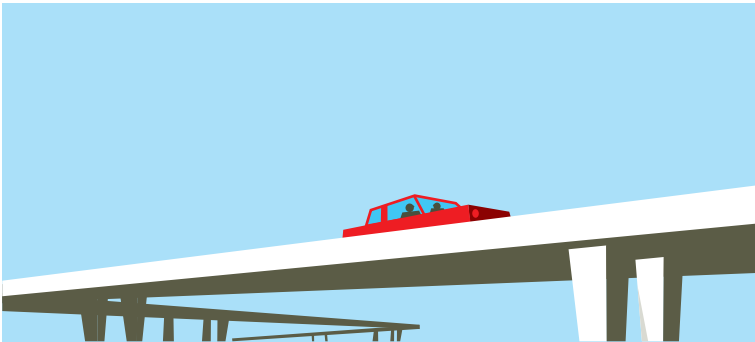
---

2 Hier gelden onze interne regels en richtlijnen.

Onmiddellijk reageerden de andere managers: ‘Wij hebben dit nodig om grip te krijgen op onze processen, om de voorraden te verlagen en de leverbetrouwbaarheid te verhogen!’ De IT-manager wuifde de bezwaren weg: ‘Jullie hoeven mij echt niet uit te leggen dat dit systeem jullie kan helpen, maar dat is mijn verantwoordelijkheid niet. Het is mijn taak om de IT te vereenvoudigen.’ Verbijsterd keken we elkaar aan. Gebeurde dit echt?

## Middeleeuwse kwakzalvers

Tijdens de lange rit naar huis vroegen we ons af hoe het mogelijk was dat één persoon de hele organisatie zijn eigen agenda kon opleggen. ‘Hij is toch ook onderdeel van het bedrijf? Hij heeft er toch ook baat bij als hun klanten beter en goedkoper bediend worden?’ We moesten concluderen dat de IT-manager dit kennelijk anders zag. Al zou het hele bedrijf ten onder gaan, hij zou zich concentreren op zijn taak.



We beseften tijdens die rit plotseling dat we hier tegen een veelvoorkomend probleem waren aangelopen: het lokaal belang wint het vaak van het algemeen belang. Terwijl het asfalt onder ons door schoot, filosofeerden we verder over dit fenomeen.

We dachten aan een voetbalteam. Daar heeft iedereen snapt dat het winnen van de wedstrijd belangrijker is dan de eigen taak. Iedereen snapt dat het winnen van de wedstrijd belangrijker is dan de eigen taak. Waarom wordt in organisaties dan niet op deze manier samengewerkt? We stelden bijvoorbeeld vast dat de grootste invloed op organisatieontwikkeling en -besturing komt van de accountants en bedrijfseconomen die op de universiteit het vreselijke college 'administratieve organisatie' hebben gevolgd. En dat is idioot, want boekhouden, controle en financiële verslaglegging zijn maar bijzaken als het om organisatie en leiderschap gaat.

Al rijdend concludeerden we somber dat veel organisaties nog lang niet zo ontwikkeld zijn als voetbalteams. De organisatiekunde als vakgebied of wetenschap bevindt zich nog in de beginfase, zeiden we tegen elkaar. Veel managers lijken op middeleeuwse kwakzalvers die het nog moeten hebben van vage vermoedens, intuïtie en waarzeggerij.



## Eilanddenken

Na de autorit bleef de vraag door ons hoofd spoken wat er precies misgaat in organisaties. We herkenden steeds vaker situaties waarin lokale managers besluiten nemen die goed voor henzelf waren, maar slecht voor het bedrijf. Daarvoor wilden we verklaringen vinden.

Het ligt niet aan de mensen, maar aan de rol die ze opgelegd krijgen

We waren het er al vlug over eens dat het niet aan de nare karakters van de managers ligt, maar aan de rol die hen is opgelegd.

Die rol wordt hun gegeven door andere managers die zich nauwelijks baseren op solide kennis, maar vooral op uitgangspunten die van manager op manager worden doorgegeven. De ideeën die bepalen hoe organisaties worden vormgegeven en aangestuurd, zijn niet geleerd op hogescholen of universiteiten, maar op de werkplek zelf, waar ze al vlug vastroesten in het collectieve bewustzijn van de managementkaste.

Neem het eilanddenken dat de Duitse IT-manager zo duidelijk liet zien. De diepe overtuiging daarachter is dat als iedereen gewoon doet wat hij moet doen, alles vanzelf goed komt. Hoe vaak kom je dat niet tegen? Vaak niet zo lekker duidelijk en uitgesproken, maar het leeft sterk. Bij kleinere ondernemingen valt het nog wel mee, maar zodra organisaties groter worden dan honderd personen gaat het fout en zie je groepjes, clanvorming en stammenstrijd ontstaan. Om de boel bij elkaar te houden moeten afspraken worden gemaakt en wordt iedereen overstelp met regels en richt-

lijnen. De bureaucratie neemt hand over hand toe en organisaties verliezen efficiëntie, innovatiekracht en slagvaardigheid.

Naarmate we verder gingen zoeken, ontdekten we meer vastgeroeste ideeën. Dit boek is het resultaat van deze zoektocht. Uiteindelijk trokken we de conclusie dat er zeven fundamentele denkfouten zijn. We hebben ze *management mindfucks* genoemd, omdat deze term precies de onvrede uitstraalt die wij ermee associëren.

## De zeven management mindfucks

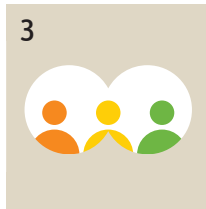
De zeven management mindfucks hebben als kenmerk dat ze er op het eerste gezicht redelijk ongevaarlijk uitzien en gemakkelijk voor waarheid kunnen worden aangenomen. En dat is precies waarom ze zo gevaarlijk zijn. De denkfouten nestelen zich in de organisatie en hebben na verloop van tijd een schadelijke impact. Ze leiden tot organisaties die heel star zijn, waarin iedereen alleen maar met zijn eigen belangen bezig is en niet aan het gezamenlijke resultaat denkt, waarin niet gekeken wordt naar echte geldstromen, maar alleen naar afgeleide grootheden als winst en waarde, waarin kortetermijnsucces belangrijker is dan langetermijnresultaat, waarin metertjes belangrijker zijn dan gezond verstand en waarin iedereen tot vervelens toe alles moet controleren en registreren.



Als iedereen doet  
wat hij moet doen,  
dan komt het  
vanzelf goed



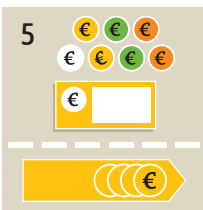
Metertjes zijn  
belangrijker dan  
meningen



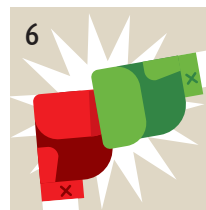
Vertrouwen is goed,  
maar controle  
is beter



Kortetermijnsucces  
gaat voor  
langetermijn-  
resultaat



Winst is  
belangrijker dan  
de geldstroom



Gezonde belangen-  
tengestellingen  
zijn goed voor  
het bedrijf



Voorraad is  
verspilling

### **Dit zijn de zeven mindfucks:**

1. Als iedereen doet wat hij moet doen, dan komt het vanzelf goed.
2. Metingen zijn belangrijker dan meningen.
3. Vertrouwen is goed, maar controle is beter.
4. Kortetermijnsucces gaat voor langetermijnresultaat.
5. Winst is belangrijker dan kasstroom.
6. Gezonde belangentegenstellingen zijn goed voor het bedrijf.
7. Voorraad is verspilling.

Organisaties die deze zeven mindfucks klakkeloos accepteren, gaan vroeg of laat ten onder in de marktdynamiek. Ze houden het hooguit langer vol dan verwacht, omdat ze een monopoliepositie hebben of omdat ze hun inefficiënte werkwijze kunnen compenseren met een enorme *economy of scale*.

### **Voor wie is dit boek?**

Dit boek is bedoeld voor de managers van kleine en grote organisaties. De vaak drukbezette, half overwerkte mannen en vrouwen die constant bezig zijn met het blussen van brandjes en die daar zelf behoorlijk van balen.

Wie dit boek nog het meest op prijs zal stellen? Vooral de manager die niet hersenlui met de heersende opinie wil meelopen en kritisch wil ingaan tegen de stroom onzin waarmee hij of zij te maken krijgt.

In de volgende hoofdstukken lichten we de mindfucks een voor een toe. Om de misvatting in de verf te zetten, beginnen we elk hoofdstuk met een huis-tuin-en-keukenvoorbeeld dat we soms opzettelijk lekker overdreven en absurd hebben gemaakt.

Dat levert bizarre taferelen op die je in een echt en warm huishouden niet tegenkomt, maar dat is precies de bedoeling. Want in het bedrijfsleven kom je die situaties wél tegen en dan is de grote vraag natuurlijk waarom die in het bedrijfsleven wel normaal worden gevonden. Wat ons betreft verschillen de basisprincipes voor de organisatie van een huishouden niet zo veel van die van het professionele bedrijfsleven. Humor en satire helpen bovendien om zaken te relativiseren en er op een andere manier naar te kijken. Deze huis-tuin-en-keukenvoorbeelden staan op lichtgele pagina's, zodat je ze makkelijk herkent.

Na het satirische huis-tuin-en-keukenvoorbeeld volgen steeds een of meer praktijkvoorbeelden en verdieping over het onderwerp. Daarna geven we een beschrijving van de kern van de denkfout en we sluiten het hoofdstuk af met een advies over wat je eraan kunt doen.

In het laatste hoofdstuk beschrijven we hoe je organisaties kunt ontwerpen als je hebt afgerekend met alle mindfucks. Organisaties die efficiënter, slagvaardiger en leuker zijn.

# Mindfuck 1

## Als iedereen doet wat hij moet doen, dan komt het vanzelf goed

Het kerstdiner bij oma .....	28
Gaat het in professionele organisaties zoveel beter? .....	36
Waarom vinden we belangenconflicten normaal? .....	37
Wat goed is voor mijn afdeling, is goed voor de organisatie .....	41
Bemoei je met je eigen zaken! .....	43
Wat is de kern van deze mindfuck? .....	44
Wat kun je eraan doen? .....	45

## Mindfuck 1

*Als iedereen doet wat hij moet doen,  
dan komt het vanzelf goed*

### Het kerstdiner bij oma

Voor het echtpaar Petra en Dirk is het kerstdiner in het kleine huisje van Dirks moeder iets bijzonders. Het is de enige keer in het jaar dat Dirk, zijn broer, zijn twee zussen en hun gezinnen bij elkaar zijn, en voor Dirk is dat waardevol. Het gezelschap blijft maar uitdijen. Met de aanhang, de kleinkinderen en de aanhang van de kleinkinderen staat de teller van het gezelschap nu op maar liefst 24 personen.

Om iedereen een zitplaats aan het diner te geven, moeten ze het tuinmeubilair naar binnen halen en het bureau aanschuiven. Dirk neemt elk jaar ook nog een klaptafel en extra stoelen mee. Het past nauwelijks meer in oma's huiskamer. Maar met goede wil en wat wringen lukt het toch. Oma vindt dat het passen en schuiven juist voor extra saamhorigheid en gezelligheid zorgt. Fantastisch, al die mensen en al die drukte!

Helaas is oma de laatste tijd wat vergeetachtig geworden. Hoewel ze er zelf van overtuigd is dat ze het feest nog best kan organiseren, hebben de vier kinderen besloten om de organisatie dit jaar zelf ter hand te nemen. Voor ons een uitgelezen kans om wat te leren van de managementvalkuilen die liggen te wachten.

## De verdeling van taken en verantwoordelijkheden

Het verdelen van de taken lijkt op het eerste gezicht eenvoudig. Zus Vera zorgt voor het voorgerecht, zus Hilde voor het hoofdgerecht en broer Theo voor het toetje. Dirk zorgt voor de drank, behalve voor de wijn, want die wil oudste zus Hilde zelf uitkiezen bij het door haar bereide hoofdgerecht. ‘Wat kan er fout gaan? Appeltje, eitje!’ zegt ze. ‘Als iedereen gewoon doet wat hij moet doen, doen we samen alles wat er nodig is. En dan komt het vanzelf goed!’





Een dag voor het kerstdiner komt Dirk erachter dat zijn klaptafel de afgelopen zomervakantie niet heeft overleefd. Hij belt zijn jongere broer Theo. Die stelt hem gerust: hij heeft ook een klaptafel en belooft die mee te nemen naar het diner. ‘Kun je die morgenmiddag al bij ma neerzetten?’ vraagt Dirk. ‘En help haar meteen even om alles op de juiste plek te schuiven. De tuintafel moet ook naar binnen.’

Theo reageert laconiek: ‘Nee Dirk, dat lukt niet. We moeten morgen eerst de kinderen ophalen en kunnen pas tegen zeven uur bij ma zijn. En dat lukt trouwens alleen als het verkeer een beetje meezit. Maar jij mag het ook doen hoor, je kunt die tafel nu bij mij komen ophalen.’

Daar heeft Dirk geen zin in, want Theo woont veel te ver weg. ‘Dan regelen we het morgen wel’, broemt Dirk.

Waar niemand zich nog van bewust is, is dat er een hoop zaken zijn waar geen afspraken over zijn gemaakt. Wie zorgt voor het extra servies, de servetten en het bestek? Wie zorgt voor de muziek? Zijn er kaarsen? Is de keuken groot genoeg om gelijktijdig voor- en hoofdgerecht voor 24 personen te maken? Willen de kleinkinderen ook nog een leuk tussengerechtje of hapje bij de borrel regelen? Zijn er voldoende glazen voor de borrel?

## Een bottleneck

Op kerstavond druppelt het gezelschap rond half zeven bij oma binnen. Behalve Theo natuurlijk, die staat lang in de file en komt pas tegen acht uur binnen met zijn gezin, en met de klaptafel. Dirk zucht oorverdovend als hij het gammele, kleine ronde tafeltje ziet. ‘Jeemig, wat een flutding is dat!’ roept hij. ‘Theo, jij denkt nou ook nooit eens na als je iets moet doen, hè. Daar kan nog geen anderhalve man aan zitten!’

Ondertussen stommelt Vera met een paar grote tassen naar de kleine keuken om 24 runderpasteitjes met rucola-preisalade als voorgerecht te maken. Het is allemaal heel krap in het kleine keukentje, dus ze moet wat spullen van Hilde opzijschuiven.

Als Hilde even later het keukentje binnenloopt, is er van kerstvrede tussen de zussen even geen sprake. ‘Wat is dat? Ik heb de keuken nodig voor de konijnenbout met gesmoorde spruitjes!’ brengt Hilde verschrikt uit. Ik kan mijn eigen spullen niet meer zien door al die voorgerechttroep. Wat doen die bossen rucola en die stengels prei hier? Dat voorgerecht had je vanmiddag al moeten maken. Dat deed ma toch ook altijd? Nu kan het niet, je ziet toch dat het hier veel te krap is?’

Hilde schakelt nog een mopperversnelling hoger als ze ziet dat haar zus de oven heeft aangezet. ‘Wát?’ roept ze. ‘Heb je de oven nodig? Dat kan niet! Daar moeten de konijnenbouten zo snel mogelijk in!’

Vera is uit het veld geslagen en zegt schuchter: ‘Maar zonder oven kan ik toch geen runderpasteitjes maken?’

‘Helemaal waar, maar dat is jouw probleem!’ antwoordt haar oudere zus. ‘Ik ben verantwoordelijk voor het hoofdgerecht. Het is mijn taak om ervoor te zorgen dat er voor 24 personen konijn met gesmoorde spruitjes en aardappeltjes met rozemarijn uit de oven komen. En dat gaat er uitkomen ook!’

Even later druipt Vera met al haar spullen af naar de slaapkamer van oma. Op het oude bed stalt ze 24 borden uit en daarop komen 24 vegetarische voorgerechten van rucola, paprika en appel met een romige knoflookdressing en peterselie. De drie kilo rundvlees en het bladerdeeg liggen al in de auto om weer mee naar huis te nemen.



## De chaos neemt toe

Omdat het zo uitloopt, begint het gezelschap zich te vervelen. Het nieuwe vriendje van een van de kleindochters ziet zijn kans schoon om een goede indruk te maken op zijn mogelijk aanstaande schoonfamilie. Hij besluit spontaan wat drankjes te serveren. Omdat hij net een wijncursus heeft gevolgd, ziet hij direct wat de beste flessen zijn. Welgemanierd serveert hij de wijn uit die Hilde speciaal uit Frankrijk heeft laten overkomen als perfecte combinatie met de konijnenbouten van het hoofdgerecht. De jongen wordt geprezen om zijn wijnkeuze. Oma vindt hem een heel leuke jongeman met een goede smaak en zijn vriendin bloost van trots. Al snel vraagt oma hem om een tweede glaasje.

Als Hilde uit de keuken komt en ziet dat drie van haar kostbare flessen ontkurkt en leeg zijn, ontglipt haar een serie krachttermen die erg uit de kersttoon vallen. Ze hoeft daarbij geen moeite te doen om boven de muziek uit te komen, want daar is niet voor gezorgd. Net zomin als voor kaarslicht en glazen voor de cocktails, waarvoor de drank onaangekondigd, maar goedbedoeld is meegebracht door een van de kleinkinderen. Hilde rolt met haar ogen als ze van twee kleinkinderen hoort dat ze vegetariër zijn geworden. ‘Tante Vera en oma wisten dat toch?’ zeggen ze. Maar die hebben het niet aan Hilde verteld.

‘Nou’, zegt ze met een wrange glimlach, ‘dan hebben we twee extra konijnenbouten voor de liefhebbers, en oma heeft vast nog wel wat worteltjes voor jullie.’



## Nog meer belangentegenstellingen en conflicten

Na het voorgerecht blijkt er een tekort aan servies en oma's afwasmachine blijkt niet te werken. 'Geen probleem', zegt Vera, 'we wassen gewoon snel de borden en het bestek van het voorgerecht af.'

Dirk is intussen behoorlijk kribbig van het gedoe met het tafeltje, het armetierige voorgerecht en de scheldpartij van Hilde. Nors sommeert hij een paar kleinzonen om even te helpen met de afwas.

De jongens protesteren onmiddellijk. 'Hoezo moeten wij dat doen? Dat is onze taak niet!' zegt er eentje. Dirk probeert die brutale tiener bij zijn arm te grijpen, maar die duikt bliksemsnel weg, maait per ongeluk een wijnglas uit de handen van tante Vera,

verliest zijn evenwicht en knalt tegen de kerstboom. Oma laat een korte schreeuw horen, want net als iedereen verwacht ze dat de wankelende kerstboom op de grond zal vallen. Maar daarbij heeft ze buiten oom Theo gerekend, die de boom met een katachtige reflex grijpt en weer recht zet.

‘Zo’, zegt hij laconiek, terwijl hij nonchalant wat lichtjes terug op hun plaats duwt, ‘dan ben ik toch nog ergens goed voor vandaag! Nietwaar Dirk? Wat zegt Vera ook altijd weer? Als iedereen gewoon doet wat hij moet doen, doen we samen alles wat nodig is. En dan komt het vanzelf goed! Toch?’

## Gaat het in professionele organisaties zoveel beter?

Waarschijnlijk gaat het er bij jouw familie tijdens traditionele feesten wat minder chaotisch aan toe. Maar dat doet niets af aan het hier geïllustreerde algemene principe, namelijk dat het niet goed gaat als iedereen alleen maar doet wat hij moet doen. Het gaat mis als iedereen alleen maar aandacht heeft voor zijn eigen taken, zich inflexibel opstelt en geen oog heeft voor alle andere taken die nodig zijn om een gezamenlijk eindresultaat te bereiken.

Binnen organisaties komen immers altijd onverwachte zaken voor. Zo kunnen capaciteitsknelpunten optreden, werken dingen anders dan verwacht, worden inschattingfouten gemaakt, gaat informatie verloren en worden dingen domweg over het hoofd gezien. Dat geldt voor een kerstdiner, maar ook voor processen en activiteiten in professionele organisaties.

### Verouderde inzichten

Dit inzicht is tegenwoordig belangrijker dan een halve eeuw geleden, omdat de omgeving waarin organisaties opereren veel hectischer is geworden. Producten en concurrenten vernieuwen sneller dan ooit. Hoe dynamischer de omgeving wordt, hoe minder herhaling en routine er is en hoe vaker er onverwachte en onbekende dingen gebeuren. En dus zijn er ook meer inschattingfouten, knelpunten en informatiegaten.

# MANAGEMENT MINDFUCKS



## De zeven venijnigste denkfouten van managers (en hoe je ze kunt aanpakken)

Management mindfucks zijn geen kleine, onschuldige denkfoutjes. Het zijn foute managementideeën die leiden tot ongezonde eilandorganisaties vol vervelende baasjes. Tot organisaties waar iedereen met zijn eigen belangen bezig is en waar kortetermijnsucces belangrijker is dan langetermijnresultaat. Waar metertjes belangrijker zijn dan gezond verstand en waar iedereen tot vervelens toe op allerlei details wordt gecontroleerd.

Met veel gevoel voor humor en confronterende anekdotes laten Hans Veltman en Jacques Adriaansen (bekend van *De alignmentpuzzel*) zien hoe je die mindfucks zo snel mogelijk kunt herkennen en ontmaskeren. En hoe je ze kunt vervangen door uitgangspunten die jouw organisatie niet alleen veel efficiënter en slagvaardiger maken, maar ook veel leuker om in te werken.



**Jacques Adriaansen**  
**Hans Veltman**

