

HAYSTACK

# Vloeken als Gordon Ramsay

Wat adviseurs,  
managers en  
ondernemers  
kunnen leren  
van een chef-kok

**MICHIEL  
HOGERHUIS**



# INHOUD

Wat je vooraf moet weten	10
Voorwoord	12
Inleiding	15
<b>DEEL 1 DE VOORBEREIDING</b>	27
1. De ingrediënten maken het gerecht	28
2. Het is voorbij voordat het begonnen is	37
3. Gordon Ramsay wordt gevraagd	42
<b>DEEL 2 DE JUISTE INGREDIËNTEN</b>	49
4. Rijpe en onrijpe vruchten	50
5. Hoe de rijpe van de onrijpe te scheiden?	56
6. Het geheime ingrediënt	62
<b>DEEL 3 BASISRECEPTEN</b>	74
7. Beelden veranderen	75
8. Eten is een sociaal gebeuren	86
9. Kop noch staart	92
<b>DEEL 4 DE KOK</b>	104
10. Liefde voor eten	105
11. Voor hete vuren staan	114
12. Water bij de wijn	121

<b>DEEL 5</b>	<b>IN DE POT ROEREN</b>	127
13.	Chef boven chef	128
14.	Helpen en zorgen	142
15.	Over de grenzen van het fatsoen	148
<b>DEEL 6</b>	<b>HET HOOFDGERECHT</b>	
16.	Opgeruimd staat netjes	154
17.	Mengen en mixen	155
18.	Klant is mens	162
<b>DEEL 7</b>	<b>DESSERT</b>	177
19.	Spiegeltje, spiegeltje aan de wand	178
20.	Waar het echt om draait!	183
21.	Het werkt	189
Bijlagen		194
Oefeningen		195
Fragmenten		203
Naschrift		204
Over de auteur		207
Dank		208

---

## **GORDON RAMSAY TEGEN DE EIGENAAR (MET AL HET PERSONEEL ERBIJ):**

*'Dit restaurant was een succes en is nu als zeik door je handen gelopen. Jij hebt het verwaarloosd... Wat denk je dat dit is, jouw f\*cking kleine privésalon om een massage te krijgen en gevoederd te worden? Jij f\*cking loopt hier midden in het restaurant rond met een schaal eten in je hand en eet er lustig op los. Dat is niet hoe ik mijn f\*cking bedrijf leid... Ik denk niet dat jij één dag gewerkt hebt in de afgelopen twintig jaar... We hebben allemaal onze eigen problemen (wijst iedereen aan). Probleem, probleem, probleem. Jij bent niet anders... Weet je wat het probleem is: JIJ... Jij bent de enige f\*cker hier die zijn geld niet waard is en dat is niet f\*cking goed genoeg. Ik denk dat deze plek beter draait zonder jou.'*

*Onder vier ogen: 'Ga vanavond naar huis, denk na over wat jij terug in de zaak gaat stoppen. Denk erover na en zorg dat het f\*cking goed is, want ik zal hier zijn om te zorgen dat je het ook doet.'*

Uit: Peter's

---

## DE EIGENAAR:

*'Ik accepteer jouw gelul niet. Ik accepteer jouw gelul niet. Ik accepteer jouw gelul niet... Weet je wat. Jij hebt jouw mening, ik heb mijn mening. Als het je niet aanstaat, jammer dan. Ik houd ervan... Laten we ermee ophouden. Jij bent Gordon Ramsay maar.'*

(Tegen de camera:) *'Weet je wat. Hij is God niet. Hij is Gordon Ramsay. Een succesvol zakenman... Screw him.'*

Uit: *Ruby Tates*

## HET PERSONEEL ONDER ELKAAR:

Chef-kok tegen de restaurantmanager: *'Je bent een arrogante kleine rotzak. Je denkt dat je alles weet. Dat je de mooiste, de meest perfecte vent bent die er is.'*

Restaurantmanager tegen de chef-kok: *'Ik vind dat je uit je reet praat. Want als ik met je probeer te praten, als ik schreeuw, dan is het omdat jij ruziet en me niet laat uitspreken. Dus van nu af aan, stop een eigenwijze f\*cking Franse rotzak te zijn, want we hebben helemaal geen werk meer als dit restaurant ten onder gaat.'*

Uit: *D-place*

## WAT JE VOORAF MOET WETEN

Voor de lezer die nog nooit van Gordon Ramsay of *Kitchen Nightmares* gehoord heeft.

### *Gordon Ramsay*

Gordon Ramsay is een van de beste en beroemdste koks ter wereld. Hij groeide op in een arm gezin, werd professioneel voetballer op zijn twaalfde en bereikte heel even het hoofdteam van Schotse voetbalclub Glasgow Rangers. Zijn voetbalcarrière was al voorbij voordat die begonnen was vanwege een knieblessure. Dat was het moment waarop hij begon met koken. Hij leerde het vak bij enkele van de grote koks in die tijd (Marco Pierre White en Albert Roux in Londen en Guy Savoy en Joël Robuchon in Parijs). In 1995 won hij zijn eerste twee Michelinsterren.

In 1998, op zijn eenendertigste, opende hij zijn eerste eigen restaurant, *Gordon Ramsay*, in Chelsea, en hij won daarmee in 2001 drie Michelinsterren. Op dit moment bezit hij restaurants over de hele wereld, van Hollywood tot Toscane en van New York tot Dubai, Tokyo en Kaapstad. Met zijn restaurants heeft hij inmiddels twaalf Michelinsterren verdiend en daarmee is hij de tweede chef-kok die dat aantal heeft bereikt in de geschiedenis van Michelin.

Gordon Ramsay publiceerde kookboeken en biografieën en verscheen in een reeks tv-programma's. De bekendste zijn waarschijnlijk *Hells Kitchen*, waarin koks in teams werken onder leiding van Gordon Ramsay en strijden om een eigen restaurant, en *Kitchen Nightmares*. Bekend is hij niet alleen om het

eten, maar misschien nog wel meer om zijn woedeaanvallen en scheldpartijen.

### *Kitchen Nightmares*

In de tv-serie *Kitchen Nightmares* gaat Gordon Ramsay elke aflevering op bezoek bij een restaurant dat aan de rand van het faillissement staat. Hij krijgt één week de tijd om de eigenaar te helpen het tij te keren. In die week wordt het menu aangepast, krijgt het restaurant een *make-over* (in de Britse versie was dit nog niet het geval), wordt er soms een heel nieuwe stijl gekozen, wordt een marketingactie uitgevoerd, worden ruzies opgelost enzovoort. Gordon Ramsay pakt alles aan waarvan hij denkt dat het nodig is. Ook de eigenaar zelf, de chef en het personeel. Het is een combinatie van de bedrijfsvoering radicaal omgooien en het menselijke probleem achter de zakelijke problemen aanpakken. Vaak is het tweede de oorzaak en vergt dat de grootste inspanning.

Gordon Ramsay is in *Kitchen Nightmares* te zien zoals we hem kennen: recht voor zijn raap en geen enkele grens respecterend. Hij scheldt koks verrot, noemt het eten afschuwelijk, legt de bediening stil terwijl de gasten nog aan het eten zijn en doet alles wat hij denkt dat nodig is om de kwaliteit te verbeteren en weer inkomsten te genereren opdat het restaurant kan blijven bestaan. Er zijn mensen die ervan gruwen om hem bezig te zien en er zijn mensen die het fantastisch vinden. Wat je er ook van vindt, hij weet bijna elk restaurant in één week tijd succesvol te krijgen.

## VOORWOORD

---

Een ober neemt de bestelling op van Gordon Ramsay.

Gordon: *'Ben jij kauwgum aan het kauwen?'*

Ober glimlacht onzeker.

Gordon: *'Ja dus. Is dat normaal?'*

Ober (twijfelende blik): *'Ik veronderstel van wel?'*

Gordon: *'Behalve langzaam, denken de obers ook nog dat het normaal is om kauwgum te kauwen.'*

Uit: *The Old Stone Mill*

---

Mijn eerste stappen in het bedrijfsleven zette ik als adviseur. Ik had het geluk te mogen werken met een aantal mensen die het adviesvak in Nederland groot hebben gemaakt. Zij leerden mij:

1. dat adviseren een vak is;
2. dat je keihard moet werken tot je het vak beheerst.

Wie dat snapt, zal in de chef-kok een lotgenoot zien en nieuwsgierig zijn naar hoe hij zijn vak uitoefent. Een chef-kok met drie Michelinsterren word je na jaren van oefening, door alles opzij te zetten, dag en nacht met het vak bezig te zijn, te experimenteren en zelf nieuwe gerechten te bedenken. Absolute voorwaarde is: houden van eten. Dit alles geldt ook voor de adviseur, manager of ondernemer die de top wil bereiken. De belangrijkste voorwaarde is dan dat je van mensen houdt.

Koken is nog echt een vak. Gebrek aan kwaliteit proef je meteen.

Helaas is dat in het adviesvak anders. Kwaliteit is een onduidelijk begrip en de (af)rekening is zelden naar tevredenheid. Er zijn nog maar weinig adviseurs die begrijpen hoe je advies geeft, die zelf managementervaring hebben, die weten wat hun opdrachtgevers beweegt of snappen hoe je een bedrijf runt. Ik moet dan denken aan de woede-uitbarstingen van Gordon Ramsay als hij weer een restaurant binnenstapt waar zelfs de beginselen van het koken niet meer worden nageleefd.

---

*'Hij (de chef-kok) is druk. Deze jongen loopt vanavond absoluut vast. Maar hij kan bewegen. Hij heeft talent. Alleen is er één ding dat dit jochie de hele avond nog niet heeft gedaan. Dat is iets proeven. Vanuit het perspectief van een chef: hoe kun je eten uit jouw keuken serveren aan klanten en het niet proeven? Onacceptabel. Onvoorstelbaar.'*

Uit: *Trobiano's*

---

Gordon ziet hoe de souschef een kippenpootje op de grond laat vallen, met zijn handen oppakt en weer in de frituur gooit. Om het daarna in de saus te stoppen en rustig verder te werken, alsof er niets aan de hand is. Als Gordon hem daarop aanspreekt, zegt de souschef: *'Ja, de frituur maakt alles schoon wat op de vloer valt.'*

Gordon: *'Het valt op de grond en je stopt het weer terug???'*

Souschef (vol overtuiging): *'Het maakt het schoon. Het steriliseert alles.'*

Uit: *Finn McCool's*

---

In mijn jaren als adviseur, ondernemer en manager heb ik dezelfde ontluisterende ervaringen – met bijbehorende gevoelens van wanhoop – gehad als Gordon Ramsay. Ook ik ontplof dan geregeld. Managers die vergeten dat het om de klant draait. Adviseurs die niet eens een normaal gesprek kunnen voeren. Zoals Gordon Ramsay laat zien dat een restaurant niet kan bestaan zonder de beginselen van koken, zo denk ik dat adviseren niet kan zonder de basis van het advies- en managementvak te kennen. De beginselen zijn als de ingrediënten van een gerecht en worden nergens meer geleerd of vers gekocht.

Ik wens je veel lees- en kijkplezier.

Michiel

## 6 HET GEHEIME INGREDIËNT

---

Het eerste gesprek met het personeel.

*'Ik was echt opgewonden toen ik binnenliep. Serieus. Ik liep de trap op en dacht: wauw, het is adembenemend om zo door die deur binnen te lopen. Maar helaas, toen arriveerde het vleesbuffet. Het was droog. Het was afgrijse-lijk. Het was te lang gekookt. En het smaakte naar niets. Ik zat naast plastic Yorkshire pudding, die ik niet eens zou gebruiken als ijshockeypuck. Van chef tot chef, laten we eerlijk zijn. Je kunt jezelf geen chef noemen als je dit soort shit verkoopt.'*

Uit: *The Priory*

---

Gordon Ramsay: je houdt hem of je houdt van hem, een andere optie lijkt er niet. Dit hoofdstuk gaat over de kern van deze controverse: zijn keiharde commentaar, gescheld en gevloek. Veel mensen zeggen dat hij over de grenzen van fatsoen gaat, dat hij respectloos is en de ander nodeloos beschadigt. Ieder zijn mening. Ik vind hem open en helder, en zijn manier van doen misschien wel de meest respectvolle én effectieve. Ik beschouw zijn werkwijze als het geheime ingrediënt van de chef.

Het fragment waar dit hoofdstuk mee begint, is het gebruikelijke begin van elke aflevering. En eigenlijk is het nog een vriendelijk voorbeeld. Om zijn punt duidelijk te maken gebruikt Gordon Ramsay zinnen als: *'What the f\*ck were you thinking...'* 'Ik ben nog nooit, nooit, nooit, nooit iemand tegengekomen in wie ik zo wei-

nig geloof als in jou.' 'Jij vies varken, maak de muur schoon!' Sommige mensen zijn tegen die tijd al naar een andere zender gezapt.

*Toen ik met advieswerk begon, kwam ik terecht in een groep oude adviseurs – tussen de zestig en zeventig – die mij het vak leerden. Ik heb veel van hen geleerd: dat adviseren een vak is, dat het om mensen gaat, dat het hard werken is om jezelf te ontwikkelen, dat je steeds beter gaat snappen dat je er niets van begrijpt naarmate je langer in organisaties rondloopt. Dankbaar kijk ik terug op die periode. Er is echter één ding waar ik me vanaf het begin tegen verzette: hun lieve, voorzichtige benadering. Ze waren allemaal aardige, keurige, nette oude heren! Maar zachte heemeesters maken stinkende wonden. Belangrijker nog: uiteindelijk draaide het meer om hun behoefte om geaccepteerd te worden als autoriteit dan om verandering voor elkaar te krijgen. Zo veel veranderde er onder hun leiding dan ook niet. Geef mij maar Gordon Ramsay.*

Bij mij viel pas echt alles op zijn plek toen ik over de Amerikaanse psychotherapeut Frank Farrelly hoorde. Hij is de grondlegger van de provocatieve therapie. Iedereen ge- en misbruikt die term tegenwoordig (provocatief adviseren, provocatief coachen, provocatieve psychologie), maar het oorspronkelijke idee van Farrelly is intrigerend.

*In een van zijn boeken beschrijft Farrelly hoe hij het op een dag helemaal had gehad met een patiënt. Hij was getraind als freudiaans psychiater en gewend om te luisteren, rustig te blijven en alles goed te vinden. Die dag kon hij zich niet meer inhouden. Op zijn Gordon Ramsays vertelde hij de patiënt dat hij het gezeik helemaal zat was. De reactie van de patiënt was: 'Hè, hè, eindelijk eens iemand die me serieus neemt en zegt waar het op staat. Daar heb ik wat aan, want*

*dan krijg ik tenminste te horen wat het oproept wat ik doe.' Het was het begin van zijn provocatieve therapie.*

### **Geen blad voor de mond**

---

*Gordon: 'Ik krijg gewoon niets uit hem [de eigenaar]. Ik prik hem. Als ik hem prik, dan prik ik hem om een reactie te krijgen. Om hem wakker te schudden. Om hem uit die f\*cking comateuze attitude te krijgen. Elke keer dat ik hem tussen de ribben wil stompem, doe ik dat om iets terug te krijgen, iets wat laat zien dat hij ballen heeft.'*

Uit: *Rococo*

---

Wat Farrelly beschrijft, is mijn eerste argument om te kiezen voor de directe confrontatie. We houden te vaak onze mond. Het gevolg is dat de ander moet raden wat er aan de hand is. Bij Gordon Ramsay is er geen onderscheid meer tussen wat hij zegt en wat hij vindt. Dat geeft rust. Je hoeft je alleen nog maar bezig te houden met de vraag of je het ermee eens bent (en of je zo toegesproken wilt worden).

Zeggen wat er op je hart ligt, maakt de relatie gelijkwaardig. Hoe vreemd het sommigen ook in de oren klinkt, het is een uitnodiging om zelf ook open te zijn. *'Ik wil graag de waarheid horen, de hele waarheid en niets dan de waarheid,'* zegt Gordon Ramsay in *Peter's*. Dat lukt alleen als je zelf begint met eerlijk zijn, hoeveel pijn het ook doet wat je zegt, en hoe onterecht het ook is. Pas op het moment dat het op tafel ligt, kan de ander erop reageren. Mensen fantaseren. We nemen iets waar en wat we ervan maken

heeft voor tachtig procent te maken met wat we erbij bedenken, niet met wat we zien of horen. Vaak zitten we fout. Ik eis van de mensen met wie ik werk, dat ze hun interpretatie van wat ik zeg en het gevoel dat het oproept, uitspreken. Dan ontstaat de mogelijkheid om misverstanden uit de weg te helpen, om rekening met elkaars gevoelens te houden.

### ***Eigen verantwoordelijkheid***

Vaak wordt als tegenargument gegeven dat je wel heel stevig in je schoenen moet staan om tegen het gescheld van Gordon Ramsay te kunnen. Dat is ook de bedoeling. Het dwingt de ander verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen situatie. Dit is mijn tweede argument om te kiezen voor openheid en confrontatie: het dwingt de ander om zijn eigen krachten te ontwikkelen.

---

Na de ruzie met Stefanie, de vriendin van de eigenares van *Piccolo Teatro* en de enige serveerster (zie hoofdstuk 4), heeft Gordon er geen zin meer in. Hij vertrekt en laat de eigenares het alleen oplossen. Dat doet ze. Ze vindt een serveerster in een ander restaurant en gaat zelf in de keuken staan. Gordon komt weer terug en helpt haar. De laatste kans. Haar alleen laten was de beste oplossing.

Uit: *Piccolo Teatro*

---

Het klinkt keihard om iemand aan zijn lot over te laten en het is keihard wat Gordon Ramsay zegt. Een arm om iemands schouder leggen en zeggen dat het allemaal niet zo erg is, levert op dat deze zich nestelt in jouw warmte. De confrontatie aangaan levert op

dat de ander op zoek moet naar alle kracht die hij in zich heeft om ertegen te kunnen en ertegen in te gaan. Het doet een beroep op kracht in plaats van overgave aan de ander.

---

Gordon heeft de lokale brandweerlieden uitgenodigd om te komen eten. De chef-kok maakt er een rotzooi van en toont geen enkele interesse in het restaurant en het eten. Om hem een lesje te leren neemt Gordon hem mee naar de tafel van de brandweerlieden.

Gordon: *'Om te beginnen: hoe was uw appeltaart?'*

Brandweerman 1: *'Hij was niet warm genoeg.'*

Dan volgt de rest.

Brandweerman 2: *'Het vruchtvlees was bevroren.'*

Brandweerman 3: *'Omdat dit een Ierse tent is, ging ik voor de warmvleessandwich, maar ik vond hem erg droog.'*

Het gezicht van de kok betreft steeds meer. Zijn ogen rollen bijna uit zijn hoofd en zijn mond blijft half openstaan. Maar helaas, zelfs dit werkt niet. Zijn commentaar: *'Hij is een vrijwillig brandweerman. Ik doe dit betaald. Voor iemand die niet eens een echte baan heeft, weet je. Ik krijg de neiging om tegen hem te zeggen dat hij zijn bek moet houden.'*

Uit: *Finn McCool's*

---

De chef-kok in dit vorige fragment heeft zich altijd kunnen verstoppen voor het gebrek aan kwaliteit van zijn eten. De obers ontvingen de kritiek. Gordon Ramsay gooit hem voor de leeuwen. Leuk is het niet, maar het is wel de realiteit. En die realiteit moet je eerst onder ogen zien om er vervolgens iets aan te kunnen doen. Gordon breekt elke muur af die eigenaren, koks en perso-

neel hebben opgebouwd (en er zijn heel veel muren) om die realiteit te ontvluchten. Het is nu aan hen. Ga je de confrontatie aan met de realiteit? Trek je jezelf aan je haren uit de modder? Dat is namelijk wat nodig is. De chef-kok uit *Finn McCool's* trekt alweer een volgende muur op ('iemand die geen echte baan heeft') en kiest voor zijn eigen zwakte. Maar zo makkelijk komt hij er niet vanaf. Gordon Ramsay is nog maar net begonnen en pakt hem aan tot hij definitief door het ijs zakt of aan de slag gaat.

### ***De soep heet eten***

Alles staat of valt bij de wil van de ander om te veranderen. Om daar achter te komen, kun je het best meteen tot de kern van het probleem overgaan, want dan kom je erachter of de ander ook echt wil. Zolang de soep niet zo heet wordt gegeten als hij wordt opgediend, laat niemand het achterste van zijn tong zien. Het is een oude les uit de veranderkunde:

*'Weerstand treedt pas op in de laatste vijf procent van het veranderingstraject. En vijftien procent mislukt daarin.'*

Het punt is niet dat mensen zo graag tot het laatste moment wachten, maar pas dan voelen ze wat de verandering voor hen betekent. Wij veranderaars zijn zo stom om eerst maanden met de voorbereiding bezig te zijn, met stukken papier en vergaderingen. Wij zijn zo stom om stapje voor stapje de verandering door te voeren. Mensen denken dat het zo'n vaart niet zal lopen en dat ze hun plekje wel kunnen veiligstellen. Pas op het moment dat het serieus wordt, komt het verzet. Alle tijd daarvoor is dankbaar gebruikt om de loopgraven te graven en de zwakke plekken van de tegenstander te ontdekken.

---

Gordon Ramsay heeft de keuken geïnspecteerd en ongelukkig eel viezigheid gevonden, met als toppunt muizenkeutels op het aanrecht. Als hij Anthony, de eigenaar, hierop aanspreekt blijkt ook nog eens dat die personeel heeft om schoon te maken. Met een half miljoen dollar schulden is het hem nog te veel moeite om zelf schoon te maken. Gordon valt tegen hem uit in de keuken.

Gordon: *'Is dit niet de plek waar alles gecreëerd wordt? Je kunt hier geen \$%%#% creëren. Ik durf te wedden dat het je geen ene f\*ck kan schelen.'*

(Anthony zwijgt, hoofdschuddend.)

Gordon (schreeuwend): **'JE ZOU JE KAPOT MOETEN SCHAMEN!'**

(Anthony is stil, nog steeds hoofdschuddend)

Gordon: *'Kom met iets, alsjeblieft. Kom op, Anthony, kom met iets waar ik mee kan werken. Geef me een antwoord, Anthony, anders ben ik f\*cking weg hier. Ik zweer bij God dat ik ^%\*^# wegga. Ik kan niet veel meer van dit hebben.'*

Gordon (tegen schoonvader die zijn geld in het restaurant heeft gestopt): *'F\*ck it. Je maakt geen kans. Ik ben hier weg.'*

Gordon trekt zijn jas aan en vertrekt.

Uit: Trobiano's

---

Een paar minuten later loopt Anthony achter Gordon Ramsay aan om te zeggen dat hij er alles aan wil doen om er een succes van te maken. Mensen kunnen nog zo vaak zeggen dat ze aan de slag gaan, maar ik geloof het pas als ik zie dat het gemeend is. Je kunt van Gordon Ramsay zeggen wat je wilt, maar hij doorbreekt wel de muren die mensen hebben gebouwd, zodat de emotie wel tevoorschijn móét komen. Dan zie je of de ander echt wil of niet.

## **Jezelf zijn**

De eerste reden om de Gordon Ramsaymethode te omarmen was helderheid; je hoeft niet meer te raden wat de ander denkt. De tweede reden was kracht: je dwingt de ander om op eigen benen te gaan staan. Tot slot is er een derde argument: je krijgt erdoor in de gaten of de ander je accepteert zoals je bent.

---

Dit restaurant heeft misschien wel het meest verschrikkelijke interieur van allemaal. Vertrouw me, het is geen kwestie van persoonlijke smaak, je zult het met me eens zijn. Er hangt kunst van een slechte lokale kunstenaar aan de muur (iemand in onderbroek op een schilderij). De inrichting is door de eigenaar zelf gedaan. De kleuren in het restaurant leende hij van het schilderij dat hij zo mooi vindt. Gordon: *'Ik heb liever een f\*cking vis aan de muur dan een f\*cking vermorzelde onderbroek.'*

Eigenaar: *'Kijk, dat is beledigend voor mij. Noem het een onderbroek, niet een vermorzelde onderbroek. Dat is zo over de grens. Daarmee veroordeel je de kunstenaar en mij.'*

Gordon: *'Right. Dus jij neemt het persoonlijk op wat ik zeg?'*

(Geruzie)

Eigenaar: *'Waarom heb jij de behoefte om mensen te beledigen?'*

(Nog meer geruzie)

De eigenaar zegt dat Gordon moet vertrekken. Gordon loopt weg: *'De eigenaar gedraagt zich als een baby.'*

Later hebben ze een afspraak in een ander visrestaurant.

Gordon: *'Jij kunt terug naar Ruby Tates en ik kan tegen zes*

*uur weer in Londen zijn. Maar ik denk dat je één f\*cking essentieel punt vergeet. Ik ben hier niet om persoonlijk te worden.'*

*Eigenaar: 'Als je f\*ckt met mijn hart... Maar daar ging het niet om. Het ging om het die "vermorzelde onderbroek".'*

*Gordon: 'Zo ben ik nou eenmaal... en ik verander niet!'*

*Uit: Ruby Tates*

---

Het fragment eindigt met de uitleg van Gordon Ramsay dat hij nu eenmaal is zoals hij is. In *Oscar's* gaat hij zelfs een weddenschap aan. Elke keer dat de chef-kok aan alcohol denkt, moet hij een pond in het spaarvarken stoppen. Elke keer dat Gordon Ramsay vloekt, kost het hém een pond. Gordon Ramsay verliest de weddenschap. Had je iets anders verwacht?

Ik denk niet dat je jezelf lange tijd anders voor kunt doen dan je bent. Ik denk ook niet dat het gezond is, en ook niet effectief. Als je laat zien wie je bent, zullen mensen die daar niets mee kunnen gauw afscheid nemen. Je houdt de mensen over die bij je passen en dat is een stuk effectiever. De meeste projectgroepen mislukken omdat de leden te verschillend zijn. De meeste adviseurs en managers krijgen niets voor elkaar, omdat ze zich hebben aangepast. Het krachtigst ben ik als ik helemaal mezelf kan zijn en vanuit mijn tenen kan reageren op wat ik zie. Je kunt beter aan het begin van de relatie constateren dat je elkaar niet ligt dan halverwege of aan het eind.

*Tijdens een van mijn colleges vertelde een manager het volgende verhaal. Op zijn afdeling werkte een dame, die eigenlijk niet functioneerde. Iedereen wist dat en zorgde ervoor dat ze niet te veel te doen kreeg.*

*Dan kon er tenminste ook niets misgaan. Niemand had het haar ooit verteld, want ze was ook nog eens een 'zelig geval'. Ze had thuis veel problemen, was vaak ziek en het was beter om haar maar met rust te laten. Wie weet zou het echt mis met haar gaan als ze dit ook nog eens te horen zou krijgen.*

*Toen de manager klaar was met zijn verhaal, werd ik kwaad op hem. De dame in kwestie wordt de kans ontnomen om er iets aan te doen, doordat niemand haar vertelt wat er aan de hand is en wat mensen echt van haar vinden. Natuurlijk voelt ze het wel. Die stille bikken, achter haar rug om praten Maar erger nog, het is klinkklare onzin dat hij dit voor haar doet. Elke groep kent wel iemand die er niet bij hoort. Het is heerlijk om met zijn allen over de ander te kunnen klagen. Bovendien vinden veel managers – net als de manager uit dit voorbeeld – het moeilijk om een lastige boodschap te brengen. Ook dat gaat over henzelf en niet over de ander helpen.*

*Hoe iemand in zo'n positie terechtkomt, weet ik niet en is ook niet relevant. Wat er gebeurt, is dat er een vicieuze cirkel ontstaat waarin de persoon om wie het gaat steeds ongelukkiger wordt en slechter gaat presteren. Het is een selffulfilling prophecy.*

In *Dillons* zit ook iemand van wie je eerste denkt dat hij niets kan. Het is Khan, de 'floormanager'. Een van de andere managers zegt over hem: 'Iedereen heeft een hekel aan Kahn. We kunnen hem niet ontslaan, want hij wordt in bescherming genomen door de eigenaar.' Je ziet een slungelig type. Hij zegt tegen Gordon: 'Jij bent hier om de problemen op te lossen,' en vervolgens krijgt hij op zijn donder van Gordon. Het feit dat hij als enige van het personeel van Indische afkomst is, net als de eigenaar, versterkt het feit dat hij in bescherming wordt genomen. De eerste helft van de aflevering zie je hem niets uitvoeren. Maar dan is het de openingsavond en alles loopt in de soep. De keuken loopt vast

doordat niemand het restaurant leidt en bestellingen door elkaar lopen. Gordon vraagt aan Kahn, de laatste aan wie je het zou willen vragen, of hij de leiding kan nemen. Wat blijkt? Hij doet het uitstekend en redt de avond. Hadden ze hem maar eerder verantwoordelijkheid gegeven.

Gordon Ramsay durft mensen te zeggen waar het op staat. Of ze er iets mee doen, is een tweede. Hij biedt de ander hiermee echter de mogelijkheid om met hem in gesprek te gaan, om te vragen wat hij bedoelt en te leren van wat hij zegt. We ontnemen elkaar die mogelijkheid veel te veel, vooral in organisaties, waar mensen bang zijn hun baan of positie kwijt te raken (een terechte angst) en daarom maar hun mond houden. Door zelf te zeggen wat je denkt, bestaat de kans dat de ander dat ook doet.

---

*'Ik houd ervan als mensen me de waarheid vertellen, niets anders dan de waarheid. Hoe sneller ik de waarheid te horen krijg, hoe sneller ik kan helpen.'*

Uit: *Peter's*

---

## 11 VOOR HETE VUREN STAAN

---

Gordon heeft een nieuw menu geïntroduceerd. Het is de avond van de heropening. De eigenaar is niet blij. Halverwege de avond stapt hij de keuken in en zegt het personeel dat het het oude menu weer moet koken. Het is een gevecht dat de hele aflevering al in de lucht hing. Wie is de baas? Gordon vraagt de eigenaar of hij een minuutje heeft. *'Het begin was lastig, maar alles is veranderd. Het menu, het personeel... alles, behalve één ding: JIJ. Ik ben veertig jaar en heb een heleboel restaurants meegemaakt, maar ik heb nog nooit, nooit, nooit, nooit iemand meegemaakt in wie ik zo weinig geloof als in jou. Ik denk dat jij teruggaat naar je luie, de kantjes ervan af lopende, bevroren manier. Succes.'*

Gordon en de eigenaar gaan uit elkaar. Midden in het restaurant barst de bom.

Eigenaar (keihard schreeuwend): *'DIT IS MIJN F\*CKING RESTAURANT. HET IS AFGELOPEN. WEG MET DE CAMERA.'* De eigenaar loopt terug en gaat op zoek naar Gordon, klaar om hem zijn nek om te draaien. *'CHEF GORDON, WAAR BEN JE?'*

Gordon aarzelt niet, maar gaat de confrontatie aan en loopt naar hem toe. De eigenaar schreeuwt. Gordon blijft rustig en blijft even direct als altijd: *'Jij bent een grap.'* De eigenaar loopt weer weg. Gordon laat hem niet gaan en staat hem zelfs in de weg. De eigenaar loopt weer weg. Het

keukenpersoneel bevriest en doet niets meer. Gordon loopt de keuken binnen en helpt de mensen weer aan het werk.

Uit: *Sebastian's*

---

In *Gordon Ramsay; de autobiografie* vertelt Gordon Ramsay over zijn eigen ervaringen in de sterrenrestaurants waar hij werkte en die hij later zelf opbouwde. Tijdens het lezen word je meegesleept in de hectiek en precisie van het koken op topniveau. Je staat permanent onder hoogspanning om elk gerecht precies goed te maken en je kunt geen moment weg van het fornuis. Hoe groot de stress ook is, hoeveel er ook misgaat of hoe groot de ruzie ook wordt, je moet doorgaan. Gasten kunnen niet wachten. Het gerecht kan geen seconde langer in de oven blijven.

Het is een van de belangrijkste opgaven van de deelnemers in die andere serie van Gordon Ramsay: *Hell's Kitchen*: loop niet weg. Laat je collega's niet in de steek. Je ziet hoe moeilijk het voor de deelnemers is. De tranen staan in hun ogen, het liefst willen ze wegkruipen als ze weer iets fout hebben gedaan, maar ze moeten blijven.

Misschien verklaart dit waarom Gordon Ramsay twee van de meest essentiële eigenschappen van een goede adviseur of manager bezit: je moet tegen spanning kunnen en je moet het contact blijven aangaan.

### ***Spelen met vuur***

Elke vergadering kent wel een moment waarop het spannend wordt. Iemand wordt persoonlijk aangevallen. We weten allemaal waar het over gaat, maar het wordt niet uitgesproken. Het kan de

goede of de verkeerde kant op rollen. Het zijn de momenten waar het echt om draait. Meestal wordt het een paar seconden muistil, waarbij iedereen de andere kant op kijkt. Net als vroeger als de leraar zei: 'Wie wil er beginnen?' Of als je vader riep: 'Wie heeft dat gedaan?' Bijna altijd is er dan iemand die de stilte doorbreekt met een grap of met een opmerking over iets anders. Dat is altijd degene die het minst goed tegen de spanning kan.

*Als trainer heb je altijd wel iemand in de groep die het gevecht aangaat over de macht. Voer je het kunstje op zoals hij dat wil of krijg je hem in beweging? Zo iemand verstoort de bijeenkomst door te ja-maren, met iemand anders te praten of ongeïnteresseerd naar buiten te kijken. En hij doet alles op zo'n manier dat iedereen het merkt, maar tegelijkertijd zo subtiel dat je er eigenlijk niets van kunt zeggen. Zodra ik zoiets merk, reageer ik meteen, kort en krachtig: 'Als je geen zin hebt, ga je maar weg. Ik wil dit gedrag niet hebben.' Iedereen houdt zijn adem in en wacht de reactie af van de persoon die ik aanspreek.*

Als ik niet tegen spanning zou kunnen, had ik de opmerking niet gemaakt zoals ik hem maakte. Je ziet de meeste trainers óf niet reageren óf het lief vragen óf er een omslachtige grap van maken. Alle drie zijn manieren om een confrontatie te vermijden. Hetzelfde gebeurt als je in een bijeenkomst de kern van het probleem in de groep weet te raken, of als iemand in huilen uitbarst. We zijn geneigd om de spanning er meteen weer uit te halen, omdat het wel heel dichtbij komt.

### ***Spanning is goed***

Spanning is nodig om tot verandering te komen. Als je bij jezelf iets wilt veranderen, dan is dat moeilijk, dan moet je ergens door-

heen breken. Dat is de spanning. Als je die spanning wegduwt, leer je niets. Aangesproken worden op je gedrag is confronterend. Iedereen zal op zo'n moment doen alsof hij het niet gehoord heeft of van onderwerp veranderen. Je kunt boos worden, er meteen een verklaring voor geven of (en dat vind ik de knapste) degene die je aanspreekt meteen gelijk geven – zo, daar ben je vanaf!

Als je wilt dat iemand iets doet met jouw advies of reprimande, moet je ervoor zorgen dat diegene jouw woorden binnen laat komen en erover nadenkt. Of hij je advies overneemt, is niet direct van belang. Wat je wilt, is dat hij ermee aan de slag gaat. Dat vereist dat je spanning durft te laten bestaan en zelfs groter kunt maken. Laat hem maar even huilen. En treed op als hij de spanning weer weghaalt met een grap. Laat een groep maar even zweten, misschien krijgen de leden in de gaten wat ze met elkaar zitten te doen. Snoer degene de mond die meteen zijn verdedigingstechniek tevoorschijn haalt en daardoor niet echt hoort wat je zegt.

Het einde van het fragment waar dit hoofdstuk mee begint, is misschien wel het beste voorbeeld van de manier waarop de spanning zijn werk heeft gedaan. De eigenaar van *Sebastian's* moest het verwerken. Hij kon niet negeren wat Gordon Ramsay had gezegd, hij kon er niet voor weglopen. Dat stond Gordon Ramsay niet toe. In dit geval gaat het goed. Hij accepteert het en gaat aan de slag. Als Gordon Ramsay niet zo had doorgedrukt en erbovenop was blijven zitten, was het zeker niet gelukt.

Na de uitbarsting staat de eigenaar buiten af te koelen. De tranen stromen over zijn gezicht: 'Het is moeilijk om te horen dat wat je hebt gedaan, mislukt is. Sommige dingen die hij zegt zijn

waar. Misschien was ik in de war met al mijn ideeën en doelen. Als je naar de cijfers kijkt, dan blijkt daar waarschijnlijk uit dat ik faal. Het is de realiteit en ik weet dat hij gelijk heeft. Dat is niet makkelijk om te accepteren, maar om te groeien moet je eerst accepteren. Het gaat om mijn familie, mijn kinderen. Het maakt dat je harder wilt werken... Ik geef niet op.' Hij loopt terug naar de keuken, de spanning is om te snijden. Hij gaat aan het werk en luistert naar wat Gordon zegt: 'Ja chef, nee chef.'

Ik denk niet dat ik nog hoeft uit te leggen dat Gordon Ramsay tegen spanning kan. Als hij niet tegen confrontaties had gekund, zou hij niet doen zoals hij doet. Dan was hij een lieve, voorzichtige, aardige, vriendelijke adviseur geweest, die alles op zijn beloop had gelaten. En niet zo succesvol!

## **Contact**

Spanning alleen is niet genoeg. Een beetje schelden of boos worden wil niet zeggen dat er ook iets gebeurt. Wat erbij komt kijken, is dat het contact in stand blijft. Het gaat erom dat je de ander niet laat ontsnappen en dat de mogelijkheid om in gesprek te gaan openblijft.

*Ik denk dat dit ook een van de belangrijkste dingen is die je voor je kinderen kunt doen. Wat er ook gebeurt, wat ze ook gedaan hebben, geef ze het gevoel dat ze altijd bij jou als ouder terecht kunnen. Niets kan de relatie, het contact kapotmaken. Het is onvoorwaardelijke liefde die je daarmee aanbiedt.*

Zodra het spannend wordt, doen mensen alles om ergens onderuit te komen. Ze draaien hun ogen weg, lopen weg, zetten een

masker op en doen of het ze niets kan schelen. Dat zijn allemaal manieren om het contact te verbreken. Het is noodzakelijk dat je zelf met de spanning kunt omgaan, maar ook dat het je lukt om de interactie op gang te houden, zelfs als die bestaat uit schelden, vloeken en tieren. Dat is echt contact. In het voorbeeld in dit hoofdstuk heeft Gordon Ramsay de eigenaar eindelijk zo ver dat hij laat zien wat er al die tijd al in zijn binnenste borrelt. Hij vindt het moeilijk om te erkennen dat hij een mislukking is. Nu pas laat hij het zien, nu pas is er echt contact.

---

Gordon Ramsay en eigenaar Dave proberen samen te koken.

Gordon: *'Ik denk eigenlijk niet dat je kunt koken.'*

Dave (luid): *'Als jij zo f\*cking tegen mij praat...'*

Gordon: *'Als jij niet eens een f\*cking mossel kunt koken.'*

(Door elkaar)

Dave: *'Als jij zo f\*cking tegen mij... Als jij terwijl ik praat...'*

Gordon: *'Jij...'*

Dave: *'EUHHH!'*

Gordon: *'Ga door.'*

(De hoofden bijna tegen elkaar)

Dave: *'Yeah, EUHHH!'*

...

...

Gordon: *'Zal ik je dan laten zien hoe je mosselen kookt?'*

Dave: *'HE, HE, EINDELIJK.'*

Gordon: *'Ga je zachter praten, of blijf je zo schreeuwen als een %%\$^%?'*

Dave: *'Ik schreeuw eerst als een %%%&^% en dan word ik kalm.'*

Gordon: *'Oké, f\*ck off naar de boekwinkel, lees hoe je een*

*mossel moet koken en kom dan weer terug. En ik houd je restaurant wel draaiende. Eikel.'*

Dave: 'Idioot.'

Vijf minuten later is Dave terug. Bereid om te leren hoe je mosselen moet koken.

Gordon: 'We hebben meer geleerd in de laatste vijf minuten dan in de afgelopen drie dagen, niet?'

Dave: 'Yep.'

Gordon: 'Ik weet meer over jou en jij weet meer over mij.'

Uit: *Clubway 41*

---

Het gevecht tussen Gordon en Dave was niet alleen goed voor de relatie, maar het was ook het omkeerpunt. Dave besloot dat hij door wilde gaan en kwam terug. Hij was bereid om te luisteren naar wat Gordon te zeggen had. In die vijf minuten ruzie hadden ze meer contact dan in de drie dagen ervoor, en pas toen gebeurde er echt iets.

Contact is geen garantie voor succes, maar het is wel een voorwaarde. Het garandeert dat je op het punt komt waarop de ander zegt wel of niet te willen.

---



Wie wil koken als een topkok moet tegen spanning kunnen

1. Veranderen kan niet zonder spanning te voelen.
  2. Houdt de spanning vast en onderbreek elke poging van anderen om de spanning weg te maken.
  3. Laat de ander niet ontsnappen. Houd het contact maximaal.
-

