

Inhoud

Inleiding	9
1 Bazenstress	17
1.1 Hoe merk je dat je last hebt van bazenstress?	17
1.2 Waarom heb je last van bazenstress?	19
1.3 Waardoor heeft de een er meer last van dan de ander?	24
1.4 De start om beter om te gaan met je lastige baas	29
2 Neem je baas eens onder de loep	35
2.1 Wat is de ideale baas?	35
2.2 De lastige baas	40
2.3 De schaduwzijde van je baas	45
2.4 Lastige leiderschapsstijlen en hoe je daarmee omgaat	48
2.5 Kwaliteiten en valkuilen	57
2.6 Tot slot	61
3 Neem jezelf ook onder de loep	63
3.1 Hoe ben jij op je werk?	63
3.2 Kwaliteiten en allergieën	67
3.3 Jouw schaduwzijde	70
3.4 Hoe reageer jij op stress?	73
3.5 Hoe ga jij om met problemen?	79
3.6 Tot slot	82
4 Neem de regie in eigen hand	85
4.1 Zelfvertrouwen en eigenwaarde	86
4.2 Bewuste keuzes maken	90

4.3	Hoe word je de ideale medewerker?	99
4.4	Grenzen aangeven	102
4.5	Tot slot	106
5	Investeer in je werkrelatie	109
5.1	Verandering kost tijd en moeite	109
5.2	Houd je het zakelijk of maak je het persoonlijk?	118
5.3	Wederzijds respect	120
5.4	Investeren in jezelf	123
5.5	Tot slot	125
6	Stel je verwachtingen bij	129
6.1	Je verwachtingen in kaart brengen	129
6.2	Relativeren	134
6.3	Ga niet mee in de machtsstrijd	138
6.4	Blijven of weggaan?	144
6.5	Tot slot	153
7	Alles draait om communicatie	155
7.1	Helder communiceren	155
7.2	Dezelfde taal spreken	164
7.3	Feedback geven en nemen	172
7.4	Omgaan met lastige gesprekken	179
7.5	Tot slot	184
	Conclusie	187
	Toolkit	191
	Plan A: zo pak je veranderingen aan	191
	Plan B: zorg voor een alternatief	192
	Zo bereid je je goed voor op gesprekken met je baas	199
	Zo maak je een gebruiksaanwijzing voor je baas	209
	Bijlage: voorbeelden van kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën	215
	Dankwoord	217
	Over de auteur	219
	Literatuur en referenties	221

Inleiding

‘Heb je niet een boekje voor mij over hoe ik moet omgaan met een lastige baas?’ was twee jaar geleden de vraag van een van mijn cliënten. Omdat zo’n boek niet in mijn boekenkast stond en ik toen nog druk bezig was met het schrijven van *Een opgeruimd hoofd in 7 stappen*, zei ik: ‘Nee dat heb ik nu niet, maar misschien is het iets voor mijn volgende boek.’ Dat was eigenlijk vooral grappig bedoeld. Toen er steeds meer mensen bij mij kwamen met stressklachten die volgens hen voornamelijk veroorzaakt werden door hun baas, groeide bij mij echter het idee dat er wel degelijk behoefte was aan een praktisch boek over het omgaan met een lastige baas.

Dat er veel werknemers zijn die last hebben van hun baas bleek uit de reacties die ik kreeg als ik over dit idee vertelde. ‘O ja, daar kan ik je wel wat over vertellen, bel mij maar.’ Dat heb ik dan ook gedaan. Om inspiratie op te doen, zo veel mogelijk voorbeelden uit de praktijk te verzamelen en om advies in te winnen, heb ik veel interviews gehouden met medewerkers, leidinggevenden en deskundigen. De verhalen die ik te horen kreeg, waren veelzeggend en gaven aan dat voor veel medewerkers hun baas eerder een stressfactor is dan een inspiratiebron. Het gevolg van deze *bazenstress* is dat je met steeds minder plezier naar je werk gaat en in het ergste geval er ziek van kunt worden.

Inmiddels weten we dat veel werkende Nederlanders kampen met burn-outklachten en volgens het Nederlands Centrum voor Beroeepsziekten (2016) volgt uit diverse studies dat weinig sociale ondersteuning van de leidinggevende inderdaad een risicofactor vormt

voor overspannenheid en burn-out. De Nederlandse werknemer geeft ook aan steeds meer behoefte te hebben aan eigen regie en zelfstandigheid in het werk, maar in zijn ogen ontbreekt het veel bazen aan de leiderschapsstijl die daarvoor nodig is. Genoeg ingrediënten voor bazenstress en de hoogste tijd om de relatie tussen medewerkers en hun lastige bazen te verbeteren.

Lastig heeft te maken met iets wat een last vormt, iets wat zwaar is of drukkend. Als je iets lastig vindt, kan dat betekenen dat je ergens moeite mee hebt, dat je belemmerd wordt, dat iets vermoeiend is of dat je het vervelend vindt. Dit boek helpt je om ervoor te zorgen dat je minder last hebt van je baas en welke maatregelen je kunt nemen om je te beschermen tegen allerlei barre omstandigheden.

Het last hebben van je baas komt in verschillende gradaties voor:

- *Tegenwind* – Je moet extra hard je best doen om vooruit te komen. In deze omstandigheden verloopt de communicatie met je baas nogal stroef. Jullie begrijpen elkaar niet echt, ervaren regelmatig irritaties en zijn mogelijk elkaars tegenpolen. Het kan ook zijn dat een van jullie tweeën nieuw is op de afdeling en dat het nog niet lekker loopt omdat jullie nog aan elkaar moeten wennen. We kennen ook het gevalletje ‘verkeerde man op de verkeerde plek.’ Je weet wel, zo’n baas die van toeten noch blazen weet en sociaal nogal onhandig is. Als jij dan al een oude rot in het vak bent, kun je daar behoorlijk last van hebben.
- *Stormachtig* – De wind is zo heftig dat je bijna niet meer vooruitkomt. Je bent terechtgekomen in onrustige en uiterst kille omstandigheden, waarin je alleen maar geacht wordt om op tijd de juiste output te leveren. Er is geen aandacht voor mens en welzijn en de ondersteuning door je baas is ver te zoeken. Alleen resultaten tellen, samenwerking of persoonlijke ontwikkeling hebben geen prioriteit. De onkunde bij het management veroorzaakt veel miscommunicatie en onbegrip.

- *Orkaankracht* – Je kunt je nauwelijks staande houden en het gevaar bestaat dat je omvergeblazen wordt. Je zou je eigenlijk niet te lang moeten blootstellen aan deze barre omstandigheden, waarin je – boven op alle verschijnselen die je bij tegenwind en storm ervaart – te maken hebt met dominant, agressief of ander ontspoord gedrag van leidinggevend. Denk hierbij aan manipuleren, schelden, beledigen, kleineren, machtsmisbruik of angst zaaien.

Bij tegenwind valt er nog veel winst te behalen. Je kunt de relatie met je baas verbeteren door je in hem* te verdiepen, maar ook in jezelf. In hoofdstuk 2 en 3 lees je hoe je dat doet. Vervolgens leer je in hoofdstuk 4 hoe je zelf de regie in handen kunt nemen om minder last te hebben van tegenwind en om weer vooruit te komen. Dat het wel hard werken is, ervaar je in hoofdstuk 5, dat gaat over het investeren in je werkrelatie.

Als je in een storm bent terechtgekomen, is het belangrijk om naast alle maatregelen die nodig zijn bij tegenwind, ook je verwachtingen bij te stellen. Want blijven hopen op een warme band met je baas levert weinig resultaat op en vooral veel frustraties. In hoofdstuk 6 lees je daar alles over. Om minder last te hebben van je baas, helpt het je altijd om je communicatievaardigheden te verbeteren. In hoofdstuk 7 krijg je daar handige technieken voor aangereikt.

Bij orkaankracht loop je het risico op schade voor je gezondheid. Bescherm jezelf door het verbeteren van jouw capaciteiten en het aanpassen van je verwachtingen, zoals je dat ook doet bij tegenwind en storm. Zorg echter ook voor een veilige schuilplaats en een ontsnappingsmogelijkheid (plan B) voor als het gevaar te groot wordt. In de Toolkit krijg je praktische aanwijzingen om zo'n plan te ontwikkelen. Voor een soepele relatie met je baas vind je in die Toolkit ook een leidraad om voor je lastige baas een gebruiksaanwijzing te maken. In het boek staan oefeningen en teksten die je kunt gebruik-

* Omwille van de leesbaarheid verwijs ik naar je baas met *hij* (*hem/zijn*). Als er *hij* staat, kun je dit ook als *zij* lezen.

ken bij het ontwikkelen van deze gebruiksaanwijzing; ze zijn gemarkeerd met een uitroepteken **!**. Om je voorgenomen veranderingen te vertalen naar acties, maak je een plan van aanpak: plan A. Ter versterking van je positie krijg je ook het juiste gereedschap aangeleverd om je goed voor te bereiden op diverse gesprekken met je baas.

Of je nou als medewerker of leidinggevende last hebt van je baas, in dit boek krijg je niet alleen praktische tools aangereikt om daar beter mee om te gaan, maar je werkt ook aan het versterken van je vertrouwen dat je zélf iets kunt veranderen aan die situatie. Met voldoende stabiliteit en kracht kom je bij tegenwind toch vooruit en door op tijd mee te buigen tijdens de storm, voorkom je dat je schade ondervindt van het lastige gedrag van je baas. Met de voorbeelden, tips en adviezen die jou aanspreken, kun je in de praktijk gaan oefenen om je mentale veerkracht te verbeteren. Als het niet direct het gewenste resultaat oplevert, haak dan niet te snel af, maar stel je tactiek een beetje bij en probeer het nog eens op een andere manier.

Wil je weten hoe het met jouw bazenstress gesteld is? Vul dan de volgende test in en lees in hoofdstuk 1 hoe bazenstress ontstaat en waarom de een er meer last van heeft dan de ander.

Voor een reactie op de inhoud van het boek, of als je vragen hebt over de samenwerking met jouw baas, kun je terecht op slimmeromgaanmetjelastigebaas.nl of deruimtewinner.nl. Hier kun je ook de oefeningen en tests uit het boek downloaden, zodat je niet in het boek hoeft te schrijven.



Oefening 0.1 Bazenstresstest

1. Door mijn baas gaat mijn werk eerder slechter dan beter	nee 0	ja 1	JA! 2
2. Op mijn werk ontloop ik mijn baas zo veel mogelijk	nee 0	ja 2	JA! 4
3. Privé praat ik vaak over de problemen die ik met mijn baas heb	nee 0	ja 4	JA! 8
4. Ik lig vaak wakker van dingen die mij dwarszitten over mijn baas	nee 0	ja 4	JA! 8
5. Ik vind het een opluchting als mijn baas een poosje weg is	nee 0	ja 2	JA! 4
6. Ik denk dat mijn baas mij niet waardeert	nee 0	ja 1	JA! 2
7. Ik voel me weleens door mijn baas gekwetst of gekleineerd	nee 0	ja 2	JA! 4
8. Ik zou het liefst morgen een andere baas willen hebben	nee 0	ja 1	JA! 2
9. Ik fantaseer soms hoe ik mijn baas een hak kan zetten	nee 0	ja 4	JA! 8
10. Ik ben woest over wat mijn baas mij aandoet	nee 0	ja 4	JA! 8
Totaal score:			

Wat is jouw score?

- 0 **Mooi weer** - Dat ziet er goed uit, je wordt door je baas geholpen en gewaardeerd.
- 1-14 **Licht bewolkt** - Het is niet top, maar het is uit te houden. Voorkom erger en ga aan de slag met de nodige verbeteringen in je werksituatie.
- 15-22 **Tegenwind** - Je hebt duidelijk last van bazenstress. Tijd om een gebruiksaanwijzing te ontwikkelen voor een betere samenwerking met je baas.

- 23-40 **Stormachtig** - Je hebt behoorlijk veel last van bazenstress. Houd je dit nog lang vol? Neem de regie in eigen hand en breng snel verbetering in je werksituatie.
- 41-50 **Orkaankracht** - Code rood! Denk om je gezondheid. Neem maatregelen om tot rust te komen en schakel indien mogelijk professionele hulp in voor het vinden van een passende oplossing. Maak een plan B! (Zie hoofdstuk 6 en de Toolkit.)

Wie is hier de baas?

Bij de overwinning van Tom Dumoulin in de Giro d'Italia 2017 zei de enthousiaste commentator: 'Tom is de baas, de absolute eindbaas!' In het woordenboek staat als betekenis van *baas*: 'Iemand die gezag heeft, een hogergeplaatste zoals een chef, een directeur, een leider' et cetera, maar tegenwoordig wordt het woord *baas* dus ook gebruikt als het gaat om een indrukwekkende persoon of held. Het kan zijn dat je bij het woord *baas* denkt aan het baasje van een huisdier en dat je op je werk liever spreekt over je manager, je chef of teamleider. Misschien rapporteer je aan een voorman of projectmanager. Je kunt zelfs meer dan één baas hebben. Neem in dit boek dus bij *baas* diegene in gedachten die jij als leidinggevende beschouwt en verbeter, met de aangeboden oplossingen en handreikingen, je relatie met die persoon om zo je persoonlijke effectiviteit en werkplezier te verhogen.

Het is de tegenwind
die de vlieger doet
stijgen

- CHINESE WIJSHEID

1

Bazenstress

Het is heel goed mogelijk dat jij een baas hebt getroffen die niet beschikt over de juiste talenten en capaciteiten om leiding te geven. Zo'n baas die slecht luistert, nooit tijd voor je heeft, behalve als je in zijn ogen iets fout hebt gedaan. Gaat hij tekeer tegen je, ook al ligt de fout helemaal niet bij jou, en krijg je nooit een complimentje na een bijzondere prestatie? Grote kans dat je constant op je tenen moet lopen en uiteindelijk uitgeput raakt. Met zijn negatieve gedrag zorgt zo'n baas voor een demotiverend werkklimaat, waar niet alleen jij maar ook je collega's last van kunnen hebben. Wonderlijk genoeg zijn er ook medewerkers, binnen hetzelfde team, die geen moeite schijnen te hebben met diezelfde baas. Zij werken vrolijk verder, terwijl jij inmiddels met steeds meer tegenzin naar je werk gaat. Misschien heb je al slapeloze nachten en krijg je bij de gedachte aan je baas rode vlekken in je nek.

Je leest in dit hoofdstuk waarom je zo'n last kunt hebben van je baas en waarom de een meer risico loopt op bazenstress dan de ander. Vervolgens bepaal je wat jij wilt veranderen in jouw werksituatie.

1.1 Hoe merk je dat je last hebt van bazenstress?

Stress is eigenlijk een normale lichamelijke reactie wanneer inspanning nodig is. Je zou niet kunnen lopen of werken zonder de aanmaak van stresshormonen, waarvan de bekendste adrenaline is. Door de verspreiding van adrenaline in je lichaam spannen spieren zich aan, gaat er meer bloed naar je hersenen en gaan je hartslag en bloeddruk omhoog, zodat er meer zuurstof naar je spieren gaat. Stress is dus nodig om te presteren in het dagelijks leven. Zolang je

maar op tijd rust neemt en je lichaam zich kan herstellen, is er niets aan de hand. Dit stressresponsstelsel, dat oorspronkelijk bedoeld is om gevaar af te wenden en te overleven, wordt tijdens je werk echter vaak onnodig in werking gezet door allerlei gedachten die je frustreren, beangstigen of verdrietig maken. Je hoeft op dat moment helemaal niet te vluchten of te vechten, maar je lichaam maakt wel de hormonen aan die je alert maken en je hart sneller doen kloppen.

Stresssignalen

Als dit veelvuldig gebeurt, ontstaat er een verstoring in je hormoonbalans en door deze onbalans geeft je lichaam allerlei signalen af – zoals slecht slapen, gebrek aan energie, weinig weerstand en lichamelijke pijn. Zeker als je regelmatig over je grenzen gaat omdat je te maken hebt met hoge werkdruk en weinig ondersteuning van je baas, kun je last krijgen van werkstress, die na verloop van tijd zelfs kan leiden tot overspannenheid of burn-out. Het begint er meestal mee dat je steeds vaker met tegenzin naar je werk gaat, thuis veel klaagt over je werk, concentratieproblemen ervaart en snel geïrriteerd bent. Ook fysieke pijn in je hoofd, rug, nek of schouders duidt vaak op te veel spanning. In paragraaf 4.4 lees je meer over grenzen aangeven en signalen herkennen.

Stressbestendigheid van een vis

Helaas moeten onze lijven het in de hyperactieve 21e eeuw doen met een stressresponsstelsel dat al in de oertijd is gevormd, toen het leven zich nog uitsluitend onder water afspeelde. Kortom als wij stress ervaren, reageert ons lichaam daarop zoals dat van een vis. Als vis had je 500 miljoen jaar geleden stress door voedselschaarste, infectie en roofvissen. Om de vis tegen deze bedreigingen te beschermen ontstond een lichamelijke reactie waardoor hij kon overleven: het stressresponsstelsel met de, voor ons ook bekende, stresshormonen adrenaline en cortisol. De basis van onze huidige stressreactie is dus al een half miljard jaar geleden ontstaan.

Inmiddels beschikt de mens wel over een beter ontwikkeld systeem om op nieuwe situaties of bedreigingen te reageren, maar de evolutie om ons bescherming te bieden

tegen alle stressoren van deze tijd, loopt nog ver achter. Nu is de lichamelijke reactie op een bedreiging (stressor) nog niet zo slecht. Als je een infectie in je lijf hebt, krijg je koorts, waardoor je kunt genezen. Als er gevaar dreigt (je komt bijvoorbeeld een beer op de weg tegen), kun je door de vorming van adrenaline vluchten of vechten. Dankzij onze zintuigen kunnen we stressoren zien, horen, ruiken of voelen en adequaat reageren, zodat we als soort kunnen overleven.

Tot zover niets aan de hand. Wij onderscheiden ons als mens van de andere levende soorten door ons vermogen om te denken. Maar een gedachte kan ook een stressor vormen zonder dat er sprake is van reëel gevaar. We zien een schim op de weg en denken: 'Help, een enge beer!' Het stressresponsysteem treedt in werking, zodat we kunnen vechten of vluchten. Deze gedachte is heel handig als het echt een beer betreft, maar als het slechts een reclamebord met de afbeelding van een beer blijkt te zijn, veroorzaakt deze gedachte alleen maar onnodige stress. Als je op je werk vaak situaties meemaakt die angstige of boze gedachten bij je oproepen, verhoogt dat je stress zonder dat er reëel gevaar dreigt.

1.2 Waarom heb je last van bazenstress?

Werk om te leven, leef niet om te werken, luidt een oud gezegde. Tegenwoordig zeggen we: 'Bewaak goed je werk-privébalans.' Maar als je je werk leuk vindt, ben je nou eenmaal eerder geneigd om een stapje harder te lopen en je ook buiten werktijd in te zetten voor je werkgever. Al met al breng je toch heel wat tijd door op je werk, op sommige dagen zijn dat zelfs meer uren dan je met je partner samen bent! Geen wonder dat je het wel naar je zin wilt hebben.

Het is prettig als je met leuke collega's kunt samenwerken en het goed kunt vinden met je baas. Zelfs al is er sprake van een hoge werkdruk, dan nog kun je dankzij deze goede werksfeer met veel plezier naar je werk gaan. Regelmatig een schouderklopje van je baas krijgen en de waardering voor elkaars goede prestaties binnen een team dragen bij aan je motivatie en versterken je gevoel van eigenwaarde en je zelfvertrouwen. Het belang dat mensen hechten aan hun werk, zowel betaald als vrijwillig, heeft te maken met het gevoel van nuttig bezig zijn; werk geeft je een rol in de samenleving

en de mogelijkheid om sociale contacten op te bouwen. Dus als het op je werk niet lekker loopt en je twijfelt of je dit werk nog wel kunt blijven doen, brengt dat veel onrust. Je bent bang om datgene wat je hebt opgebouwd, kwijt te raken en weer helemaal opnieuw te moeten beginnen. Je wilt er alles aan doen om je werk leuk te maken en zo veel mogelijk stress vermijden. Als je baas daarbij in de weg zit, heb je daar last van.

Knoop in je maag

Olga zit in de trein op weg naar haar werk. Ze staart naar buiten en de gedachten over wat haar vandaag allemaal te wachten staat, veroorzaken een knoop in haar maag. Ze denkt: 'Hoe kan dat nou? Jarenlang doe ik dit werk met veel plezier, ik heb toffe collega's en ik krijg regelmatig complimenten van klanten, maar momenteel vind ik het vreselijk om naar mijn werk te gaan.' Het komt volgens haar allemaal door die nieuwe teamleider, Martin. Ze vindt hem totaal ongeschikt voor zijn functie en snapt niet dat ze zo iemand hebben aangenomen. Hij zorgt voor een slechte werksfeer op de afdeling, omdat in zijn ogen niemand zijn werk goed doet. Ze wordt nog boos als ze denkt aan gisteren, toen ze op haar kop kreeg omdat ze de cijfers niet correct had aangeleverd. En dat terwijl ze het juist op zijn manier had gedaan. Zelf vindt ze zijn werkwijze omslachtig en inefficiënt, maar ja, hij is de baas en luistert absoluut niet naar tegenargumenten.

Ze verwachtte eigenlijk een complimentje, maar Martin is een enorme control freak en vond één klein en onbeduidend foutje. Hij riep: 'Ik kan ook niets aan jou overlaten, ik moet hier alles zelf doen!' Hij overrulet haar ook regelmatig als zij met een klant iets heeft afgesproken waar hij het niet mee eens is. Ze voelt zich dan echt voor schut gezet tegenover haar klant. Bovendien levert het in haar ogen alleen maar extra kosten op voor het bedrijf. 'Wat een eikel is die man, ik ben toch zeker geen klein kind!' moppert ze in zichzelf. Volgens haar weet hij echt niet waar hij mee bezig is. Terwijl de trein langzaam het station binnenrolt, zucht ze diep en moet ze al haar moed verzamelen om uit te stappen voor een nieuwe werkdag.

Je zit klem

Een baas zou je moeten laten doen waar je goed in bent en je begeleiden om nog beter te worden. Dit bevordert je zelfvertrouwen, je

betrokkenheid en productiviteit. Als dit grotendeels of geheel ontbreekt in de werkrelatie met je baas, kun je daar behoorlijk last van hebben. Je verwacht toch van hem dat hij je motiveert, je waardeert, naar je luistert en je helpt om je talenten te ontwikkelen. Maar je zult maar zo'n baas hebben zoals Olga uit het voorbeeld, die je voortdurend controleert, corrigeert, regelmatig kleineert en geen begrip toont. Je kunt wel raden wat dit uiteindelijk met je zelfvertrouwen doet. Je begint steeds meer te twijfelen aan jezelf en je durft zelf geen beslissingen meer te nemen. Je vraagt voor elk wisselwasje de goedkeuring van je baas, die dan natuurlijk weer wat aan te merken heeft. Hoe hard je ook probeert om het je baas naar de zin te maken, er verandert weinig.

Als jouw baas vooral bezig is met een machtsstrijd en politieke spelletjes, waardoor hij jou op een slechte manier behandelt, heb jij daar meer last van dan hij. Hij verkeert vaak in een positie waarin jij meer afhankelijk bent van hem dan hij van jou. Hij kan ervoor zorgen dat je geen goede beoordeling krijgt, je contract niet verlengd wordt of dat die welverdiende promotie aan je neus voorbijgaat. Je voelt je steeds onveiliger op je werk door de angst voor vernedering, afkeuring of zelfs ontslag. Hierdoor ben je voortdurend op je hoede en ben je geneigd meer van hem te pikken dan goed voor je is. Frustaties en negatieve emoties verhogen je werkstress en je gevoel van eigenwaarde brokkelt steeds verder af. Je kunt op den duur faalangst ontwikkelen, waardoor je blokkeert en je werkprestaties vermindert. Dat dit uiteindelijk leidt tot minder betrokkenheid en productiviteit is duidelijk.

Als de kans dat je baas snel vertrekt zeer klein is, lijkt een andere baan vaak de enige oplossing. Maar weggaan na zoveel jaar trouwe dienst voelt als onrechtvaardig, omdat jij dan het onderspit delft ten opzichte van je baas, terwijl je niets fout hebt gedaan. Zeker als het financieel nadelige gevolgen heeft, zit je klem in deze situatie en zie je geen uitweg.

Een goede baas is beter voor het bedrijfsresultaat

Het aanstellen van capabele leiders binnen een organisatie is van groot belang. De hoofdreden waarom medewerkers een bedrijf verlaten, is namelijk het moeten werken voor een slechte manager! Bovendien melden zich maandelijks duizenden medewerkers ziek vanwege conflicten op het werk, meestal met hun baas. De direct leidinggevende speelt een grote rol als het gaat om motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Er is een relatie tussen medewerkersbetrokkenheid en bedrijfsresultaat. Meer betrokkenheid betekent meer winst, hogere klanttevredenheid, hogere productiviteit, lager verzuim en minder personeelsverloop.

Amerikaans onderzoek van Gallup en Hewitt onder beursgenoteerde bedrijven toonde aan dat bij ondernemingen met een hoge medewerkersbetrokkenheid (60 tot 70 procent) het rendement op de aandelen 24,2 procent was. Bij bedrijven met 49 tot 60 procent betrokkenheid was dit maar 9,1 procent. Wanneer de betrokkenheid minder dan 25 procent bedroeg, was het rendement zelfs negatief! Je zou dus denken dat organisaties er alles aan doen om de juiste man of vrouw op een leidinggevende positie te plaatsen. Maar volgens onderzoeksbureau Gallup lukt het bedrijven in ruim 80 procent van de gevallen niet om de juiste kandidaat te selecteren voor managementfuncties. Gallup toonde ook aan dat wereldwijd 55 procent van de medewerkers een demotiverend werkklimaat ervaart – in Nederland is dat zelfs 68 procent.

Rapportcijfers

Door technologische ontwikkelingen wordt er steeds vaker plaatsen tijdonafhankelijk gewerkt. Flexibele contracten en een hoog kennisniveau zorgen ervoor dat medewerkers steeds kritischer worden bij het kiezen van een werkgever. In deze veranderende arbeidsmarkt is het van belang dat organisaties zich niet alleen richten op het werven en behouden van mensen met de talenten en capaciteiten die nodig zijn voor de banen van nu en in de toekomst, maar ook op het verbinden van mannen, vrouwen en culturen op de werkvloer. Er zijn capabele leiders nodig om de snelheid waarmee ontwikkelingen en veranderingen zich aandienen, bij te houden en erop te antici-

peren. Het aloude principe van baas en ondergeschikte zou plaats moeten maken voor zelfsturing en meer samenwerking in plaats van machtsverhoudingen.

De conclusie van het onderzoek *Leadership connected*, uitgevoerd door opleidings- en ontwikkelingsinstituut Schouten en Nelissen, luidt: 'Een leiderschapsstijl die ruimte voor eigen regie in het werk faciliteert is bevlogen leiderschap. Bevlogen leiders motiveren en inspireren hun medewerkers en geven constructieve feedback. Zij bieden hun medewerkers hulpbronnen en uitdaging in het werk.' Dat dit nog niet overal goed uitpakt, blijkt uit het verschil tussen het rapportcijfer dat de manager zichzelf geeft als het gaat over zijn leiderschapsstijl (8,2) en de waardering van de medewerker voor zijn leidinggevende (5,6). Er is dus nog een lange weg te gaan; op dit moment kun je nog vaak te maken hebben met een manager die niet beschikt over de juiste eigenschappen en capaciteiten voor goed leiderschap. Als medewerker kun je behoorlijk last hebben van zo'n baas. Het is dus zaak dat je leert hoe je hier het best mee om kunt gaan. In hoofdstuk 2 lees je meer over de ideale en de lastige baas.

Energie in balans

Voor een goede energiebalans is het belangrijk om je grenzen te bewaken en bovenmatige werkstress te vermijden. Voorkom dat je uitgeput raakt van je baan. Dit hangt af van je betrokkenheid en plezier in het werk. Een baan die aansluit bij jouw passie, in een werkomgeving waar je talenten tot bloei kunnen komen, motiveert je en levert je veel energie op. Terwijl werk zonder uitdaging en een demotiverende werksfeer je energiebalans juist zullen verslechteren. Uit onderzoek van het Britse wervingsbureau Webrecruit blijkt dat gebrek aan steun van de manager een belangrijke factor is bij de daling van de medewerkersbetrokkenheid. Leidinggevendenden die zich niet actief bezighouden met hun werknemers of die voortdurend negatief gedrag vertonen, verlagen daarmee de betrokkenheid en productiviteit van hun personeel. Dit kan weer tot gevolg hebben dat zij overspannen raken, of zelfs een burn-out krijgen, door een verstoorde energiebalans.

1.3 Waardoor heeft de een er meer last van dan de ander?

Zoals ik al eerder aangaf, is het niet altijd zo dat álle medewerkers binnen een team of op een afdeling dezelfde problemen met hun baas ervaren. Er zijn collega's die hun baas weliswaar niet hoog inschatten, maar zich daardoor niet laten afleiden en gewoon hun werk doen – zonder bazenstress. Hoe komt het dat de een er meer last van heeft dan de ander? Er zijn enkele risicofactoren aan te wijzen die de kans op bazenstress verhogen als je te maken hebt met een minder capabele manager. De volgende oefening geeft inzicht in deze risicofactoren.



Oefening 1.1 Risicofactoren voor bazenstress

Kruis alle uitspraken aan die jij bij jezelf herkent.

-
- A Als ik iets doe, doe ik het goed.
 Ik geef niet snel op.
 Ik rond mijn taken graag af.
 Ik lever mijn werk foutloos af.
 Als ik niet meer zou werken, zou ik me geen raad weten.
-
- B Ik werk graag volgens de regels.
 Ik neem geen risico's.
 Ik heb behoefte aan duidelijke richtlijnen.
 Ik houd niet van veranderingen.
 Ik ben nogal onzeker over mijn prestaties.
-
- C Met mij kun je alle kanten op.
 Ik blijf altijd kalm, ook al kook ik van binnen.
 Ik wil dat mensen mij aardig vinden.
 Ik heb een hekel aan ruzie.
 De werksfeer moet goed zijn.
-
- D Ik heb hart voor de zaak.
 Als ík het niet doe, doet niemand het.
 Afspraak is afspraak.
 Ik kan wel tegen kritiek, zolang die maar opbouwend is.
 Als ik gelijk heb, wil ik het ook krijgen.
-

Bekijk nu in welk vak jij de meeste uitspraken hebt aangekruist en ontdek welke risicofactoren voor bazenstress bij jou aanwezig zijn.

Vak A - Je vindt je werk belangrijk, je bent een doorzetter en hebt perfectionistische opvattingen.

Risico: omdat je de lat hoog legt voor jezelf, doe je dit waarschijnlijk ook voor je baas. Het irriteert je als hij niet aan jouw strenge normen voldoet, met als gevolg dat je maar weinig respect voor hem kunt opbrengen.

Vak B - Je houdt van routineklussen en voelt je goed op een vertrouwde werkplek.

Risico: nieuwe ontwikkelingen en veranderde procedures maken je onzeker. Voor al je output heb je behoefte aan de goedkeuring van je baas. Als je een baas hebt die graag delegeert en eigen initiatief verwacht, weet jij niet goed wat je moet doen en functioneert je steeds minder goed. Je verwijt je baas onduidelijkheid en jullie begrijpen elkaar niet.

Vak C - Je bent een sociaal iemand, je zet je graag in voor anderen en mensen weten dat ze altijd bij jou terecht kunnen, ook je baas.

Risico: je vindt het moeilijk om nee te zeggen en je grenzen aan te geven. Je wilt graag waardering van je baas voor al je harde werken. Als dit uitblijft, ga je nog harder je best doen om toch die erkenning te krijgen. Frustraties en uitputting zijn het gevolg.

Vak D - Je bent ambitieus en voelt je verantwoordelijk voor het bedrijfsresultaat.

Risico: je maakt snel iets jouw probleem en om het allemaal op te lossen, is overwerken voor jou eerder regel dan uitzondering. Vaak ga je op de stoel van je baas zitten en voel je je onmisbaar. Door deze onduidelijke rolverdeling liggen conflicten met je baas op de loer.

Het onmisbaarheidssyndroom

Je kent ze vast wel, die collega's 'van de klok'. Ze beginnen stipt op tijd, slaan nooit een pauze over en staan aan het einde van de werkdag als eerste bij de deur om op tijd hun bus of trein te halen. Als

er overgewerkt moet worden, hebben zij altijd iets belangrijkers te doen en op personeelsuitjes buiten werktijd zie je ze nooit.

Ik wil niet negatief oordelen over deze medewerkers, want het kan heel goed zijn dat het gaat om collega's die hun werk uitstekend plannen, op tijd hun rust nemen, naast hun werk ook nog een druk privéleven hebben en op deze manier zorgen voor de juiste werk-privébalans. Zolang zij er niet de kantjes vanaf lopen en hun productiviteit en resultaten voldoen aan de normen, valt hun weinig te verwijten.

Zij zullen echter niet snel overspannen raken door hun werk of door hun baas. Nee, dat overkomt juist de medewerkers die toegewijd en gepassioneerd met hun werk bezig zijn, die waarde hechten aan plezier in hun werk, een goede werksfeer willen creëren en alles op alles zetten om een klus succesvol af te ronden. Door hun plichtsbeseft en loyaliteit zijn zij juist degenen die vaak overwerken, aangezien ze zich verantwoordelijk voelen voor het bedrijfsresultaat. Ze hebben het idee dat ze de zaak moeten redden, omdat het anders helemaal mis dreigt te gaan. Ze lijden aan het onmisbaarheidssyndroom. Zij beschikken over veel goede eigenschappen, maar hebben ook de neiging om zichzelf weg te cijferen, hun grenzen niet duidelijk aan te geven en conflicten uit de weg te gaan. Dit maakt hen erg kwetsbaar. Een baas die zich voortdurend kritisch opstelt en geen complimenten geeft, zorgt ervoor dat ze nog harder gaan werken – om maar die waardering te krijgen waar ze zo'n behoefte aan hebben. Als dat niet lukt, slaat de frustratie toe. Ze voelen zich onrechtvaardig behandeld en raken zowel fysiek als emotioneel uitgeput. Zij hebben er alles aan gedaan en het ligt allemaal aan hun baas, die niet deugt.

Overwerkt door overwerken

Elise kwam bij mij omdat ze al geruime tijd thuis zat met burn-outklachten. Zij gaf aan dat zij zich jarenlang heeft ingezet voor het reilen en zeilen van een reclamebureau. Ze was daar officemanager, maar fungeerde voor haar baas en collega's ook als klankbord voor hun alledaagse problemen op het werk en thuis. Volgens

Elise hoorde dit kennelijk bij haar werk en iedereen waardeerde haar luisterend oor. Het aanhoren van deze verhalen kostte haar echter zoveel tijd dat ze regelmatig in tijdnood kwam bij het afronden van haar eigen taken.

Mede door veranderde procedures binnen het reclamebureau en strakkere deadlines moest zij steeds vaker overwerken. Daardoor raakte de balans tussen werk en privé dusdanig verstoord dat het thuisfront begon te mopperen. Het voelde aan alsof ze in een spagaat zat. Om iedereen tevreden te houden ging ze steeds harder werken. Ze negeerde alle signalen die haar lichaam afgaf en ging voortdurend over haar grenzen heen, tot ze op het laatst haar bed niet meer uit kon komen en alleen nog maar kon huilen.

Ik vroeg aan Elise hoe zij omging met de toenemende werkdruk. 'Ik zag het als mijn taak om iets op tijd af te krijgen. Ik voelde mij persoonlijk verantwoordelijk voor de deadlines van anderen en overwerken vond ik in het begin niet zo'n probleem. Het werd ook wel gewaardeerd door mijn baas en dat motiveerde mij om vaker langer door te werken. Ik ben nogal plichtsgetrouw en vind achteraf dat mijn baas misbruik heeft gemaakt van mijn inzet. Hij had mij in bescherming moeten nemen tegen mijzelf. Als hij naar huis ging en ik zat nog met een stapel werk voor me, had hij kunnen zeggen dat ik moest stoppen en dat het morgen ook nog kon. Dat deed hij niet. Onder werktijd bleef hij mij storen in mijn werk, om zaken die hem bezighielden met mij te bespreken. Ik kon daar op het laatst echt niet meer tegen en verstarde helemaal als hij mijn kantoor binnenkwam.' Op mijn vraag hoe ze dit kenbaar heeft gemaakt bij haar baas, antwoordde ze: 'Ik durfde de dingen die mij dwarszaten niet hardop uit te spreken. Uit angst voor boze reacties of ontslag wilde ik niet onaardig overkomen. Ik gaf het eigenlijk nooit aan als mij iets niet uitkwam.'

Uit het voorbeeld van Elise blijkt dat de combinatie van een toeloze inzet en de diepgewortelde angst om wat er allemaal kan gebeuren als je een keer nee zegt tegen je baas, een groot risico vormt voor stress. Als je maar gas blijft geven en vergeet op tijd te remmen, brengen goede eigenschappen als ijver, verantwoordelijkheidsgevoel, loyaliteit, collegialiteit en flexibiliteit je juist in de problemen. In de hoofdstukken 2 en 3 lees je meer over kwaliteiten en valkuilen. In hoofdstuk 4 gaan we nader in op het aangeven van je grenzen.

Minder last van je baas door emotionele intelligentie?

Onderzoek wijst uit dat succesvolle mensen vaak over een hoge emotionele intelligentie beschikken. Emotionele intelligentie (EQ) is een aanvulling op IQ. Over de vraag of je ermee geboren wordt of dat het een vaardigheid is die ontwikkeld wordt door opvoeding, zijn de meningen verdeeld. Wel worden mensen met een hogere emotionele intelligentie beschouwd als meer empathisch. Succes hangt meer af van een hoog EQ dan van een hoog IQ. Bekwame mensen met een hoog IQ kunnen zelfs minder succesvol zijn als hun emotionele intelligentie erg laag is.

De Amerikaanse psycholoog Daniel Goleman, die de term emotionele intelligentie in 1996 voor het eerst introduceerde, beschrijft het als de capaciteit om je eigen gevoelens en die van anderen te herkennen, om jezelf te motiveren en om goed om te gaan met emoties, zowel met die van jezelf als met die in je relaties. Het is niet ondenkbaar dat emotioneel intelligente mensen beter kunnen omgaan met een lastige baas omdat zij:

- hun verantwoordelijkheid nemen als er iets misgaat en niet snel naar hun baas wijzen;
- openstaan voor veranderingen en flexibel zijn in lastige situaties;
- positief blijven en veerkracht tonen bij tegenslag;
- helder communiceren om duidelijk te maken wat ze willen en goed omgaan met feedback;
- denken in oplossingen in plaats van in problemen;
- investeren in hun eigen groei en ontwikkeling.

Het is fijn wanneer je als kind, thuis of op school, je emotionele intelligentie al zo veel mogelijk hebt kunnen ontwikkelen. Mocht dat niet zo zijn, dan kun je als volwassene gelukkig nog veel leren op dit gebied. Dit helpt je bij het slimmer omgaan met je lastige baas. In de volgende hoofdstukken komen bovengenoemde punten uiteraard aan de orde.

Aapjesgedrag?

Lucas is kortgeleden van baan veranderd omdat hij niet meer met zijn baas door één deur kon. Hij doet zijn verhaal. 'Mijn nieuwe baas was een control freak en wilde dat we alles op zijn manier deden, anders was het niet goed. We hadden het jaren zo gedaan en nu zou het opeens niet meer goed zijn? Kom nou, dat is toch belachelijk! Het liep zo uit de hand dat ik er ziek van werd. Mijn collega, die van deze hele situatie helemaal geen stress ondervond, zei eens tegen mij dat zij een aapje was. Zij volgde gewoon de orders op, deed wat haar baas verwachtte. Ik kon dat niet, ik ging er tegen in omdat ik het er niet mee eens was. Misschien was het beter gegaan als ik aapjesgedrag had vertoond. Maar ik zag dat toen als lijmen en slijmen, en dat is niets voor mij. Ik was erg ongelukkig in mijn functie omdat ik mezelf niet kon zijn.'

Emotionele intelligentie en empathisch vermogen zorgen ervoor dat je je beter kunt verplaatsen in de ander en in staat bent om met diegene mee te bewegen. Dat wil niet zeggen dat je iemand altijd maar naar de mond praat, lijdzaam volgt of jezelf wegcijfert. Je gaat alleen wat slimmer om met je lastige baas door de zaken ook eens door zijn bril te bekijken. Je zoekt, op een assertieve en volwassen manier, naar een weg om de relatie werkbaar te houden zonder jezelf of de ander daarmee tekort te doen.

1.4 De start om beter om te gaan met je lastige baas

Als je last hebt van je baas, kun je tegenwind ervaren, in een storm terecht zijn gekomen of je staande moeten houden in een orkaan. Je hebt er niet om gevraagd om opgescheept te zijn met een lastige baas, maar hoe ga je daarmee om? Begin met vast te stellen wat je graag veranderd zou willen zien in de relatie met je baas. Als je hierover nadenkt, komen misschien de volgende wensen bij je op.

Ik zou willen dat mijn baas:

- niet zo autoritair was;
- mij niet voortdurend bekritiseert;
- mijn werk ook eens waardeert;
- mij niet steeds overrulet;

- niet zo'n pietlut is;
- z'n afspraken met mij niet steeds afzegt;
- mijn ideeën niet direct wegwuift;
- niet van die vage opdrachten geeft.

Dit zijn begrijpelijke wensen, maar eigenlijk zijn het meer klachten. Je geeft vooral aan wat je níet wilt in plaats van een beschrijving van wat je wél wilt. Bovendien verwacht je dan dat je baas zich anders gaat gedragen. Eh, denk je dat echt? Helaas is de invloed die je op het gedrag van anderen hebt zeer beperkt. Je bereikt meer met het veranderen van je eigen gedrag en het aanpassen van je verwachtingen.

Ik kan me voorstellen dat je nu denkt: 'Gatver, dit wil ik helemaal niet. Ik hoef toch niet te veranderen? Dan lijkt het net alsof het aan mij ligt, terwijl het toch echt mijn baas is die niet deugt.' Ik geloof je meteen, alleen loont het toch altijd de moeite om jezelf te ontwikkelen om beter bestand te zijn tegen het lastige gedrag van je baas. Met dit boek bepaal je wat er aan de hand is met de relatie tussen jou en je baas. Vervolgens leer je hoe je daar verbetering in aan kunt brengen. Je kunt alvast nadenken over die gewenste verbetering. Welke situatie vind jij lastig en hoe zou je daar beter mee om willen gaan?

Vriendjespolitiek

Mei Li had te maken met een baas die van toeten noch blazen wist toen hij begon in zijn functie. Hij was vanwege zijn gebrek aan ervaring in haar ogen totaal ongeschikt om leiding te geven, en het was duidelijk dat hij door vriendjespolitiek op die plek terecht was gekomen. Hij kon in elk geval niet met mensen omgaan en gedroeg zich autoritair. Binnen de kortste keren was het een chaos op de afdeling. 'Die man is zo met zichzelf ingenomen dat hij twee stoelen nodig heeft om op te zitten, één voor zichzelf en één voor zijn ego!' verzuchtte Mei Li. 'Hij luisterde nooit naar mijn adviezen, want hij vond dat hij het zelf allemaal beter wist. Ik werd er soms wanhopig van.' In deze situatie wilde Mei Li verandering brengen, want zij wilde graag haar baan behouden en een werkbare relatie met haar baas tot stand brengen, met zo min mogelijk stress. Zij stelde vast op welk punt zij zich kon

ontwikkelen om beter om te gaan met deze situatie. 'Het zou mij helpen als ik op een andere manier met hem zou kunnen communiceren en mijn adviezen zo weet te verpakken dat hij wel naar mij luistert.'

Je gewenste situatie formuleren

Welke situatie vind jij lastig? Stel je voor dat je moeite hebt met je baas omdat hij je steeds bekritiseert en jij je daardoor persoonlijk aangevallen voelt. Jouw automatische reactie is dat je min of meer in je schulp kruipt. Je blokkeert en weet op zo'n moment niets te zeggen. Achteraf bedenk je allerlei goede argumenten die je naar voren had kunnen brengen, of vragen die je had kunnen stellen. Niemand zit echt te springen om kritiek, maar goede feedback op je werk kan je helpen om beter te presteren. Het zou kunnen dat jouw baas – door zijn stijl van leidinggeven en gebrek aan vaardigheden – niet goed is in het geven van feedback en jij het daarom ervaart als een persoonlijke aanval. Een verbetering in de situatie zou dan zijn dat je op zo'n moment stevig in je schoenen staat, waardoor je niet blokkeert en de kritiek als feedback ervaart. Daar kun je dan assertief op reageren, zonder je persoonlijk aangevallen te voelen.

Als je jouw gewenste situatie niet formuleert als een klacht (zoals: 'Ik wil dat mijn baas mij niet steeds bekritiseert'), maar op een positieve manier beschrijft wat je wel wilt, kun je het beter vertalen naar punten die je zou kunnen ontwikkelen om slimmer om te gaan met je baas. In dit geval zou je gewenste situatie zijn: 'Ik wil stevig in mijn schoenen blijven staan als mijn baas mij feedback geeft en adequaat kunnen reageren.' Dat betekent dat je kunt werken aan je assertiviteit, het doorbreken van je stressreactie en feedback beter leert incasseren. Uiteraard komen deze ontwikkelpunten in de komende hoofdstukken aan de orde.

Hier volgen nog enkele voorbeelden van positief geformuleerde gewenste situaties.

Ik wil graag dat ik:

- mij het autoritaire gedrag van mijn baas niet persoonlijk aantrek;
- tijdens een gesprek met mijn baas duidelijk mijn wensen en behoeften kan aangeven;
- assertief kan reageren en beter mijn grenzen kan aangeven als ik mij erger aan mijn baas;
- weet wat mijn baas van mij verwacht, zodat hij mijn werk zo min mogelijk hoeft te controleren;
- mijn ideeën aanlever als concrete voorstellen met goed onderbouwde prognoses;
- de taal van mijn baas leer spreken om onze communicatie te verbeteren;
- goed doorvraag als iets mij niet duidelijk is.

In de volgende oefening beschrijf je jouw gewenste situatie en, als je ze al kunt ontdekken, ook je ontwikkelpunten. In paragraaf 5.4 (over investeren in jezelf) en bij het maken van de gebruiksaanwijzing voor je baas kun je deze ontwikkelpunten weer gebruiken.



Oefening 1.2 De start om beter om te gaan met je lastige baas

Omschrijf jouw gewenste situatie zo positief mogelijk.

Ik wil graag dat ik:

Ontwikkelpunten voor mij zijn:

Tot slot

Zo, de kop is eraf. In dit eerste hoofdstuk heb je gelezen waarom je last kunt hebben van bazenstress en onderzocht of er bij jou daarvoor risicofactoren aanwezig zijn. Je hebt geleerd hoe je, door op een positieve manier je gewenste situatie te omschrijven, kunt werken aan je zelfontwikkeling. In de komende hoofdstukken leer je hoe je die ontwikkeling gestalte kunt geven, zodat je slimmer kunt omgaan met je baas. In het volgende hoofdstuk nemen we eerst jouw baas onder de loep.