

Hoe manage ik mijn baas?!

Jana Deprez
Sylvie Boermans

Jeroen Stouten
Martin Euwema

Hoe manage ik mijn baas? Voorwoord	4
Dankwoord	6
Samenvatting.....	7
Je leidinggevende: (hoe) volg jij?	8
1. Van ‘grote man’ naar dienend leidinggevende.....	11
2. De invloed van medewerkers	14
3. Verschillende soorten medewerkers: hoe volg jij?.....	17
4. Aan het werk.....	20
5. Tips en tricks	22
Inspelen op de verwachtingen van je leidinggevende	24
1. Vertrouwen bouwen.....	24
2. Oplossingsgericht zijn	27
3. Informereren en communiceren.....	28
4. Feedback in actie zetten	31
5. Volgen wanneer het moet	32
6. Goede relatie opbouwen	33
7. Proactief zijn – ook in het aangeven van je persoonlijke wensen	36
8. Integer zijn	37
De valkuilen van je leidinggevende aanpakken.....	39
1. De slavendrijver	42
2. De expert	43
3. De loslater.....	45
4. De chaoot.....	46
5. De beste vriend	47
6. De lifecoach	48
7. De perfectionist	49
8. De vriendelijke tiran.....	51
9. Doe de test!	52
Uit de praktijk: oplossingen voor veel voorkomende vragen	55
1. Feedback vragen én krijgen	55
2. Leidinggevende overtuigen in een gesprek	57
3. Uitdagende taken krijgen.....	60

4.	Werk en privé grenzen bewaken	62
5.	Meerdere leidinggevenden managen.....	65
6.	Werk en jezelf zichtbaarder maken.....	66
7.	Leidinggevende constructief feedback geven	68
TOT SLOT		70

Medewerkers worden vandaag steeds meer gevraagd om proactief en zelfstandig te zijn. Sommige leidinggevenden eisen zelfs dat je hen tegenspreekt (bv. Jeff Bezos, CEO van Amazon). Maar hoe doe je dat? Het lijkt immers niet zo vanzelfsprekend om tegen je leidinggevende te zeggen wat je denkt en wat je wilt. Zeker voor jongeren is het een zoektocht tussen wat aanvaardbaar is om te zeggen en te doen en wat niet. Tussen te veel en te weinig vragen stellen. Tussen je plek zoeken in een nieuwe organisatie en toch waken over de doelen die je voor je eigen loopbaan hebt. Tussen feedback krijgen en toch stevig en zelfstandig genoeg overkomen.

Belangrijk daarbij is de samenwerking met je directe leidinggevende. Die zet immers de toon. Zeker bij een eerste baan. De toon wordt wellicht gezet door de leidinggevende, jij hebt ook je stem en samen maak je de muziek. Samenwerking dus. Daarbij gaat het om wederzijdse afstemming, tussen jou en je leidinggevende. Hoe doe je dat? En hoe kun je invloed uitoefenen op je leidinggevende? Een belangrijke vraag, omdat een goede afstemming essentieel is voor je ontwikkeling als medewerker, je arbeidsplezier, je plek in team en organisatie en je productiviteit. Kan dat, je leidinggevende beïnvloeden? En hoe doe je dat op een effectieve manier, die jullie samenwerking ten goede komt? Die vragen staan centraal in dit boekje: hoe manage ik mijn leidinggevende?

Er lijkt soms een taboe te rusten op het managen van je leidinggevende. Het lijkt voor velen ongeloofwaardig: kan *ik* echt een impact hebben op mijn leidinggevende? Voor anderen is het dan weer ongehoord: is dat niet manipuleren als je een invloed uitoefent op anderen? Het klinkt zo weinig respectvol... .

Medewerkers beseffen niet altijd welke invloed ze (al dan niet bewust) op hun leidinggevende uitoefenen. Veel jongeren zijn ontevreden met de taken die ze krijgen, hun aansturing, het gebrek aan feedback, etc. en doen daar weinig aan. Na het lezen van dit boekje weet je hoe je op verschillende manieren invloed kunt uitoefenen op je leidinggevende. Je leert hoe je dit kan gebruiken om zelf leukere taken te krijgen, een betere werksituatie te creëren, de relatie met je leidinggevende te versterken en zelf te groeien en ontwikkelen. Waarschijnlijk besef je ook dat je vandaag al meer bezig bent met het managen van je leidinggevende dan je eerst dacht. En dat het meer dan ok is.

In dit boekje werpen we licht op bovenstaande vragen. We geven zicht op wat er in de wetenschap bekend is over het beïnvloeden van leidinggevend en kijken zo naar de verschillende rollen die werknemers kunnen opnemen. We stappen de praktijk in en kijken naar succesvolle voorbeelden van jongeren die hun leidinggevende managen. Op basis van tientallen focusgroepen waarbij we honderden medewerkers, leidinggevend en HR managers aan het woord lieten komen, geven we een overzicht van wat de verwachtingen van leidinggevend zijn en hoe je hierop kunt inspelen. Aan de hand van verscheidene uitspraken en voorbeelden spreken ze je als het ware toe in dit boekje¹. Daarnaast schetsen we een aantal valkuilen waar leidinggevend aan onderhevig kunnen zijn en hoe je hiermee best kan omgaan. Tot slot bekijken we enkele situaties waarvan door de gesprekken duidelijk werd dat vele jongeren hiermee worstelen.

¹ Om de vertrouwelijkheid van onze gesprekken te garanderen naar onze deelnemers, veranderden we de namen van de deelnemers bij de verschillende citaten.

Jongeren moeten steeds meer en meer zelf ‘werk maken’ van hun werk. Als leidinggevende van hun eigen levensloop wordt de druk meer en meer op hen gelegd om zelf vorm te geven aan hun baan. Een leidinggevende kan daarbij een belangrijke steun zijn, een coach en mentor die je wegwijs maakt in je vakgebied en je helpt je professioneel en persoonlijk te ontwikkelen. Je leidinggevende kan ook een ernstige sta-in-de-weg zijn. Maar hoe doe je dat nu net? Steun krijgen van je leidinggevende? Zorgen dat je krijgt wat je nodig hebt of overtuigen van jouw standpunten? Persoonlijke feedback aan je leidinggevende geven? Vele jongeren zijn op zoek naar handvaten in deze zoektocht.

Als onderzoeksteam van de universiteit van Leuven, samen met collega’s in de praktijk van management opleidingen in Nederland bij Haygroup en Schouten Nelissen, waren we ons al vele jaren bewust van deze vragen. Echter, dankzij de steun van Instituut Gak konden we middelen vrijmaken om hier een verder licht op te werpen. Aan de hand van dit boek willen we hen dan ook bedanken voor de steun die ervoor zorgde dat we dit onderzoeksproject tot een goed einde konden brengen. In het bijzonder dr. Boudien Krol en prof.mr. Teun Jaspers voor hun betrokkenheid en waardevolle feedback.

Naast Instituut Gak willen we ook nog een aantal andere stakeholders in dit project bedanken. Allereerst alle enthousiaste deelnemers aan onze workshops die met elkaar in discussie gingen en ons een zicht gaven in hoe zij omgaan met hun leidinggevende of met hun jonge medewerkers. Zo zorgden ze ervoor dat we vandaag een heel arsenaal van tips, voorbeelden en ‘good practices’ met jullie, de lezer, kunnen delen. Daarnaast willen we ook de verschillende onderzoekers bedanken die ons inzicht gaven in al bestaande databases, waardoor we een heel uitgebreid en goed antwoord konden bieden op onze onderzoeksvragen en de Nederlandse situatie nu en door de jaren heen. Grote dank voor Evelien, Marc, Tijs, Emile en Hein. Ook de andere collega’s en studenten die ons hebben geholpen in dit project willen we bij dezen bedanken: Els, Eva, Jacqueline, Brigit, Rosanne, Sheila, Louise, Marie, Gorik, Meriem, Jolke, Josine, Annemieke, Cennet en Geert-Jan. Ook aan alle trainers en adviseurs van Schouten en Nelissen die ons hielpen in onze dataverzameling: bedankt!

Jana Deprez

Jeroen Stouten

Sylvie Boermans

Martin Euwema

Hoe kun jij als jonge medewerker kapitaliseren op de relatie met je leidinggevende om vorm te geven aan je eigen toekomst? Hoe ontwikkel je een goede relatie met je leidinggevende waardoor je kunt ontwikkelen in je werk? Plezier hebt op je werk? Je leidinggevende is een vast onderdeel van de werkplek die je maar beter aan jou kant kan hebben. Hij of zij bepaalt niet alleen in belangrijke mate je werkzaamheden en je leermogelijkheden, maar ook of je opslag krijgt, een opleiding mag volgen en hoeveel feedback je krijgt. Jij hebt hier zelf een grote impact op. Als je je leidinggevende op de juiste manier managet, dan maak je zelf je ideale werkplek. In dit boekje leren we je hoe je, mits de juiste sturing, je een relatie met je leidinggevende ontwikkelt die voor jullie beiden optimaal is en je maximale kansen biedt jou wensen te realiseren.

In dit boekje leggen we je uit:

- hoe medewerkers en leidinggevende invloed op elkaar uitoefenen
- wat veel voorkomende verwachtingen van leidinggevendens zijn en hoe je hier als jongere op in kan spelen
- wat de valkuilen van leidinggevendens zijn in hun omgang met jongeren en hoe je hier op in kunt spelen
- hoe je zelf vorm kan geven aan je werkomgeving

“In gezonde organisaties heeft het personeel een gezond gebrek aan respect voor zijn superieuren.”

Peter Senge, een van de bekendste managementgoeroes

“Mensen die iets te zeggen hebben, hebben altijd alleen maar jaknikkers om zich heen. Het werkt niet om een jaknikker te zijn. Op het moment dat je mensen op hoge plekken vertelt wat je er echt van vindt – en je hebt daar passie voor- dan komt dat heel erg aan. Het is niet zo moeilijk om dan iets gedaan te krijgen.”

Alexander Klopping, 27j (in NCR 28.3.2014)

Tot het midden van de vorige eeuw werden leidinggevenden gezien als ‘sterke mannen’ die verantwoordelijk zijn voor de inspiratie en aansturing van hun medewerkers, of zoals de literatuur hen noemt: ‘volgers’. In de meeste klassieke leiderschapstheorieën stond de figuur van de leidinggevende centraal, waarbij vooral gekeken werd naar de persoonlijkheid, gedrag, de stijlen en van leidinggevenden. Vanuit dit perspectief werden medewerkers vooral gezien als passieve ontvangers van leiderschap.

Sinds die tijd is er veel nuance gekomen en zijn opvattingen over leiderschap beduidend veranderd en staat de interactie met de medewerker in onderzoek steeds centraler. Ook in organisaties en theorieën over leidinggeven komt steeds meer oog voor de kenmerken van medewerkers en de afstemming met de leidinggevende. Er wordt tegenwoordig meer en meer in teamverband gewerkt, met grote autonomie voor medewerkers. Juist dan is het van belang dat de leiding de koers uitzet en dat medewerkers daarin meedenken en meegaan. Hetzelfde geldt voor veranderingen in de organisatie. Een samenspel tussen leiding en medewerkers is dan essentieel.

Zoals het citaat van Peter Senge aangeeft, een gezond gebrek aan respect voor superieuren is kenmerkend voor effectieve organisaties. Wat betekent dat? Dit suggereert dat er teveel respect kan zijn, wat tot een vorm van klakkeloze volgzzaamheid leidt, en te weinig respect, wat tot eigenwijsheid en anarchie leidt. De twee uitersten komen we beide tegen, zowel in het maatschappelijk debat als in wetenschappelijke literatuur. We bespreken beiden verder in de volgende onderdeeljes.

Gebrek aan respect voor autoriteit?

In Nederland wordt veelal gesteld dat er gebrek aan respect is voor autoriteiten. Ook in organisaties. Leidinggevend worden in Nederland niet zo snel aanvaard op basis van hun positie. Ze moeten die 'verdiene'.

Dagblad Trouw, juni 2012:

Nederland heeft een groot probleem met gezag. Dat leert het liedje 'Vijftien miljoen mensen' met de zin: 'Die schrijf je niet de wet voor/ die laat je in hun waarde'. Het blijkt nog meer uit de agressie waarmee leraren, gezinsvoogden, reclasseringsambtenaren, agenten en andere gezagsdragers te maken krijgen.

Heel typerend voor Nederland is dat we het liefst niet over gezag praten, zegt Thijs Jansen. "In Frankrijk, Duitsland en de VS zijn veel publicaties waarin expliciet staat wat gezag is en hoe het eruit ziet. Het is onderdeel van het maatschappelijk debat. In Nederland doen we er nauwelijks onderzoek naar. We moffelen het weg en zoeken er andere woorden voor. Een gezagsdrager heet in ons land 'klantmanager'."

Dat we niet over gezag willen praten, betekent volgens Jansen niet dat er geen problemen zijn. In verschillende sectoren zijn die schrikbarend. In het onderwijs stopt 50 procent van de beginnende leraren binnen vijf jaar, omdat zij geen orde kunnen houden. Geweld is een algemeen fenomeen geworden. Bij reïntegratiebureaus krijgt jaarlijks driekwart van de medewerkers ermee te maken.

Bron: <http://www.trouw.nl/tr/nl/4492/Nederland/article/detail/3274727/2012/06/21/Nederland-heeft-veel-moeite-met-aanvaarden-van-gezag.dhtml>

Te veel respect voor autoriteit?

Dat de neiging tot gehoorzamen in veel structuren zit ingebakken, maar dat simpelweg gehoorzamen van leidinggevend niet altijd gewenst is, is al vroeg aangetoond. De klassieke experimenten van Milgram (zie kader 1) tonen aan dat mensen geneigd zijn zich gehoorzaam opstellen wanneer een leidinggevende autoriteit instructies geeft die zelfs tegenstrijdig zijn met hun persoonlijke geweten. Als medewerkers zich helemaal verschuilen achter een leidinggevende is het dan ook niet

verwonderlijk dat ze verder over het hoofd gezien werden. Ze zijn in deze optiek namelijk niets meer dan een verlengde van de leidinggevende².

Kader 1: De Milgram experimenten: een studie in gehoorzaamheid (1963)

Via een krantenadvertentie werden (betaalde) deelnemers voor een "geheugenstudie" aan de Yale Universiteit geworven. In de proefopstelling werden de deelnemers individueel, samen met een acteur, ingelicht over de inhoud van het experiment: de invloed van straf (elektrische schokken) bij leren. De eigenlijke deelnemer weet niet dat de andere deelnemer een acteur is. Via een "loting" krijgt de deelnemer altijd de rol van leraar, de acteur die van leerling.

Tijdens het experiment las de deelnemer (leerkracht) een lijstje van woordparen voor, die de leerling moest onthouden. Als de leerling dit verkeerd onthield, dan kreeg hij een schok, die verhoogd werd met 15 volt bij elk verkeerd antwoord. Hoewel er in werkelijkheid geen schokken aan de leerling gegeven werden, geloofden de deelnemers dit verhaal. De acteur (leerling) schreeuwde namelijk van de pijn naarmate de intensiteit van de schokken toenam die de deelnemers toedienden. Bovendien bond de acteur op de muur die hem van de leraar scheidde. Als de spanning was opgelopen tot 300 volt bond de acteur opnieuw op de muur. Na het bonzen op de muur en het klagen over zijn hart, volgde een grote knal alsof de leerling neerviel. Daarna gaf de leerling geen verdere reactie meer op de vragen.

Hoewel de deelnemers dus duidelijk beseften dat hun gedrag gevaarlijk was en begonnen te twifelen aan het experiment gingen de meesten door tot de maximale schokken van 450 volt. De deelnemer kon natuurlijk op elk ogenblik zijn wens kenbaar maken om het experiment te stoppen. Een vastberaden aanmoediging van de experimentleider was echter voldoende om toch verder schokken toe te dienen.

In lijn met het motto van Peter Senge, vragen organisaties steeds vaker en explicieter om proactieve en zelfstandige medewerkers die hun leerervaring en carrière in eigen handen nemen. Medewerkers vandaag moeten dus niet langer enkel lijdzaam volgen. Hedendaags onderzoek volgt deze trend en kijkt meer en meer naar de relatie tussen leidinggevend en medewerkers en de invloed die medewerkers uitoefenen op leidinggevend en organisaties.

² Meer lezen? Hamilton, V.L. & Kelman, H. (1990). Crimes of obedience. Towards a social psychology of authority and responsibility. ISBN: 9780300048131

In dit eerste hoofdstuk geven we een kort overzicht van hoe het beeld van leiders doorheen de laatste decennia veranderde en hoe medewerkers centraler kwamen te staan. Daarnaast gaan we ook dieper in op welke impact medewerkers kunnen uitoefenen op hun leidinggevende en organisatie. Vervolgens kijken we naar een indeling van typen 'volgers' en bieden we de lezer de mogelijkheid om te ontdekken welke stijl hij zelf hanteert tegenover zijn leidinggevende. We sluiten dit hoofdstuk af met enkele concrete tips en tricks die medewerkers kunnen gebruiken om een actievere rol op te nemen.

1. Van 'grote man' naar dienend leidinggevende.

In het begin van de vorige eeuw stond de theorie van de 'Great Man' centraal in hoe de maatschappij naar leiders keek. Deze theorie stelt dat je al dan niet geboren wordt met bepaalde karaktereigenschappen die ervoor zorgen dat je al dan niet een leidinggevende zal worden in je latere leven. Deze 'grote mannen' zouden de intellectuele, sociale en fysieke eigenschappen hebben die ervoor zorgen dat ze in alle situaties het meest geschikt zijn als leider. Toenmalige auteurs idealiseerden de rol van leidinggevend en stelden dat iemand óf 'een leidinggevende' was óf 'niet van waarde'³. Deze waarde werd sterk gerelateerd aan de invloed en bekendheid die iemand had.

Volgens deze theorie hebben mensen die deze 'aangeboren leiderschapseigenschappen' *niet* hebben geen andere keuze dan bevelen consciëntieus op te volgen. Leidinggevend en zouden dus vooral actief bezig moeten zijn met het aansturen van passieve en gehoorzame 'ondergeschikten' die op hun beurt niets anders zouden kunnen doen dan het letterlijk opvolgen van bevelen. Immers, zij hadden niet de capaciteit en ruimte om zelf beslissingen te nemen.

Vanaf de jaren '60 van de vorige eeuw begon het leiderschapsbeeld te veranderen⁴. Er kwam meer aandacht voor de menselijke kant van werken en leidinggevend en kregen training om oog voor het welzijn van hun medewerkers te hebben. Ook kwamen er stemmen op om af te stappen van het beeld dat werknemers een vaste rol van leidinggevende of medewerker moeten opnemen. Hierbij werd een grotere nadruk gelegd op persoonlijke verantwoordelijkheid en expertise van alle werknemers. Echter, in de realiteit bleek dat vele bedrijven het daar nog moeilijk mee hadden. Nog steeds leek het succes van organisaties een direct gevolg van de daden van heroïsche en geromantiseerde leidinggevend en. Werknemers waren hierbij niet meer dan een 'situatieve factor'

³ Mary Follett omschrijft in een boek de tijdsgeest van de jaren 1930 (p170) – Follett, M.P. (1996). *The essentials of leadership*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett: Prophet of management* (pp: 163-177). Boston: Harvard Business School Publishing.

⁴ Baker, S. (2007). Followership: the theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 14(1). P50-60

die gemanaged moet worden om zo een specifieke uitkomst (bv. winst) te bereiken. Bovendien beloofden sterk hiërarchische bedrijven een levenslange baan aan hun werknemers in ruil voor loyaliteit, gehoorzaamheid en hard werk. Ondanks de beginnende verandering in de traditionele denkwijze, werden medewerkers dus nog steeds overschaduwd door leidinggevenden.

De verschuiving in opvattingen over leiderschap zien we bijvoorbeeld in de muziek en de sport:

- Dirigenten waren begin deze eeuw vaak ware tirannen, die totaal hun wil oplegden aan orkesten, ook wanneer zo'n orkest bestond uit top musici. Tegenwoordig zijn dirigenten vaak 'dienend' aan het orkest.
- Ook voetbalcoaches hebben wel een duidelijke visie, maar het samenspel met het team staat voorop. Als de spelersgroep het niet ziet zitten met een trainer, wordt meestal afscheid genomen.

Met de opmars van nieuwe technologieën in de jaren 1980 en 1990, werden organisatiestructuren steeds platter. Macht en verantwoordelijkheid werd meer gedelegeerd naar alle lagen van het bedrijf en persoonlijk initiatief werd bij iedereen aangemoedigd. Dit bracht vele moeilijkheden mee, zowel voor leidinggevenden als voor medewerkers die zich anders moesten gaan gedragen. Namelijk, medewerkers die eerder deden wat hen opgedragen werd, kregen nu opeens het negatieve etiket een 'schaap' te zijn; terwijl leiders die niet voldoende investeerden om hun medewerkers te activeren als autocratische bullebakken werden geschetst.

Vandaag ligt meer dan eens de focus op de actieve rol van medewerkers. Om ervoor te zorgen dat organisaties winstgevend blijven moet iedereen namelijk zijn steentje bijdragen door proactief en innovatief gedrag. Een treffend voorbeeld hiervan is de groeiende focus op zelfsturende teams waar leiderschap een andere invulling krijgt. Daarnaast worden leidinggevenden steeds meer aangemoedigd om 'dienend' leiding te geven. Zo worden ze aangemoedigd om zichzelf in dienst te zetten van hun medewerkers door de vraag te stellen: "wat kan ik voor jou doen?" Dienende leidinggevenden zijn meester in het luisteren naar medewerkers om hen te helpen ontwikkelen. Deze leidinggevende zorgt ervoor dat de verschillende medewerkers beter samenwerken als team en zelf een dienende coöperatieve rol innemen.

De rol van de leidinggevende is door de jaren heen dus aanzienlijk veranderd. Medewerkers vandaag zijn in sommige projecten leidinggevenden, die op hun beurt dan weer de 'ondergeschikte' zijn van hun respectievelijke leidinggevenden. 'Volgers' en 'leidinggevenden' zijn dus rollen die opgenomen

worden door werknemers, los van het feit of ze de functietitel leidinggevende hebben of niet. Senior medewerkers worden vaak belast met het (informeel) leiding geven aan projectteams. Een illustratie hiervan is onderstaande quote van een senior medewerker die vertelt hoe hij zijn rol in projectteams aanpakt.

“In de projectteams die ik stuur heb ik geen echte drukkracht vanuit mijn functie dus ik steek veel tijd in het uitleggen van dingen. Wanneer ik weet dat een medewerker een taak minder leuk vindt, zeg ik maar dat er binnenkort een andere leuke taak aankomt. Ik probeer de pijn te verzachten en te kijken naar het menselijke aspect: waarom doen mensen het niet graag en wat kan je doen om toch ook iets aan te bieden dat het sneller gaat of dat mensen liever doen.

Eigenlijk zou ik graag net zoals mijn leidinggevende ook vanuit mijn functie dingen kunnen opleggen, maar vanuit mijn positie dat kan ik niet. Ik heb het daar ook veel over met mijn vrouw en zij ziet dat ook niet in mij. Ik ben niet echt hard als persoon. Mensen zouden niet overtuigd zijn van mij. Ik heb gewoon niet de juiste leiderschapscapaciteiten vrees ik, ik ben te zacht.”

Bas, senior expert, 41j

Opmerkelijk aan dit verhaal is dat deze medewerker als senior expert informeel leiding geeft aan een aantal van zijn collega's. Hij doet dit op een mensgerichte en participatieve wijze, met veel aandacht voor individuele behoeften. Maar, hij voelt dat hij de 'hardheid' mist om een goede leidinggevende te zijn. Ondanks het feit dat ook medewerkers ook leidinggevende rollen opnemen, blijft het klassieke leiderschapsbeeld, namelijk een leidinggevende die krachtig optreedt, voor velen ook vandaag nog actueel.

Echter, ook het omgekeerde komt voor, zo blijkt uit het volgende:

“Ik verwacht van mijn leidinggevendens dat ze leiding geven. Dat betekent het lef hebben om medewerkers aan te spreken op hun gedrag. Nee, dat doen ze nu helaas onvoldoende. Ze zijn druk met van alles, maar aansturen en corrigeren van ongewenst gedrag doen ze nauwelijks.”

Stef, CEO, 56j

Het beeld van wat leiding geven is en hoe dat precies moet, is niet altijd duidelijk. Het hangt sterk samen met hoe je hier als medewerker mee omgaat.

2. De invloed van medewerkers

Zonder medewerkers zijn er geen leidinggevend. Leiderschap en 'volgerschap' zijn dus nauw met elkaar verweven. Leiderschap wordt vandaag bestudeerd als de tweezijdige relatie tussen de leidinggevende en diens medewerkers en niet langer alleen als de invloed die een leidinggevende op een medewerker heeft. Zo toonde onderzoek⁵ bijvoorbeeld aan dat effectieve medewerkers hun leidinggevende productiever kunnen maken, net zoals effectieve leidinggevend dit met hun medewerkers doen.

Meer en meer wordt leiderschap dus beschouwd als een partnerschap tussen de leidinggevende en zijn medewerkers. En net zoals in elke andere relatie is er de mogelijkheid tot wederzijdse beïnvloeding. Elke werknemer, vanaf de hoogst geplaatste leidinggevende tot en met de laagst geplaatste uitzendkracht heeft het potentieel om de houding, waarden en gedrag van anderen te sturen. In latere delen van dit boekje komen we nog terug op de technieken die volgens de literatuur effectief blijken te zijn. Voor nu is het vooral belangrijk om te weten dat iedereen elkaar beïnvloedt.

Echter, we zijn ons lang niet altijd bewust van de invloed die we op onze directe collega's hebben⁶. Allereerst omdat mensen een sterke neiging hebben om het gedrag van anderen toe te schrijven aan de persoonlijkheid of het karakter van die ander⁷. Hierbij worden situationele factoren (factoren die buiten een persoon liggen) onderschat. Zelfs wanneer er duidelijk zichtbare situationele oorzaken voor het gedrag van de ander zijn, zoals de invloed die ze zelf op iemand anders uitoefenen. Een sprekend voorbeeld hiervan is dit:

"Ik zit elke maand samen met mijn leidinggevende om de lopende projecten door te spreken. In die sessies krijg ik dan ook telkens te horen wat ik goed doe en wat ik nog kan ontwikkelen. Hoe dit komt? Het is gewoon zijn taak, niet? Toen ik in het begin begon te werken voor mijn huidige werkgever had ik een oriënterend gesprek met mijn leidinggevende. Daarin heb ik

⁵ Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Broadway Business.

⁶ Bohns, V. K., & Flynn, F. J. (2013). *Underestimating our influence over others at work*. *Research in Organizational Behavior*, 33, 97-112

⁷ Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in experimental social psychology*, 10, 173-220.

aangegeven hoe belangrijk het voor mij is om regelmatig feedback te ontvangen. Maar dat herinnert hij zich vast niet meer.”

Els, HR medewerker, 24j

In dit citaat krijgt Els veel constructieve feedback van haar leidinggevende. Zij schrijft dat toe aan haar taak. Ze lijkt zich er niet van bewust dat ze haar verwachtingen heeft uitgesproken en dat haar leidinggevende daarop reageert.

Als starter ben je gericht op de cultuur en sfeer in de organisatie waar je gaat werken. Die cultuur vormt ook jou. Dat gaat via socialisatie. Als nieuweling in een bedrijf krijg je zo bijvoorbeeld impliciet de normen, waarden en verwachtingen van het bedrijf aangeleerd door te voelen wat werkt en wat niet werkt in dagelijkse werkinteracties. Een goede socialisatie helpt je als starter; je past je aan en weet wat er van je verwacht wordt. Maar heb je zelf ook invloed op zo iets robuust als een organisatiecultuur. Hoe moeilijk dat ook lijkt, toch kan dat wel degelijk, vertelt Mieke:

“Ik ben vaak iets te overenthousiast. Ik vind mijn werk echt super interessant en ben erg blij dat ik de kans heb gekregen om te werken voor mijn huidige werkgever. In mijn enthousiasme zit ik dus ook vaak 's avonds en in het weekend nog te werken en e-mails te sturen. Ik vond het echt heel fijn dat ik dan ook telkens heel snel een reply kreeg van mijn leidinggevende.

Dat is toch een teken dat iedereen zich enorm betrokken voelt bij het geheel. Echter, op mijn laatste functioneringsgesprek kreeg ik hier een opmerking over. Blijkbaar voelden mensen zich door mij gepusht om altijd bereikbaar te zijn buiten de werkuren. Ze waren bang dat grote baas ziet dat ik als junior meer oppak dan zij. Ik had nooit beseft dat een paar simpele e-mails een dergelijke druk konden uitoefenen op mijn leidinggevende en collega's. Het was ook nooit mijn intentie. Ik werk dus nu nog steeds zoals voordien, maar bewaar mijn e-mails in mijn outbox om 's ochtend te verzenden. En daar wordt iedereen blijkbaar gelukkiger van.”

Mieke, wetenschappelijk medewerkster, 25j

Mieke heeft onbewust een sterke invloed op haar leidinggevende en collega's. Het functioneringsgesprek zorgt er wel voor dat zij zich wat meer aanpast aan de heersende cultuur.

Medewerkers beïnvloeden hun leidinggevende niet alleen door actief gedrag, maar ook door passief gedrag. Zoals door *niet* tegen de leidinggevende in te gaan of beslissingen niet ter discussie te stellen. In beide gevallen is het mogelijk voor medewerkers om hun invloed te gebruiken en richting te geven aan hun werk of het soort aansturing die ze krijgen van hun leidinggevende. Door bijvoorbeeld niet te reageren op de richting die de leidinggevende wordt uitgezet geven medewerkers impliciet de boodschap dat ze akkoord gaan met hun leidinggevende. Hans vertelt:

“Ik zit op een afdeling met alleen maar vrouwen die allemaal mijn moeder of grootmoeder hadden kunnen zijn. Mijn leidinggevende is een grote seksist. Niets vuils, maar hij denkt dat mannen alles beter kunnen. Hij vindt mij het meest capabel van de hele dienst ook al doen anderen die werk al twintig jaar langer. Door het feit dat ik man ben zijn al mijn voorstellen fantastisch. Ook al zou iemand anders hetzelfde voorstellen, dan wordt dat enkel van mij gehoord. Dus ik krijg alle leuke taakjes en ik krijg alles gedaan. Maar dat is ook niet fijn voor mij of mijn collega’s. Je moet dat wat proberen af te remmen, want anders vinden je collega’s je ook niet meer sympathiek. Maar dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Tot vandaag is er niets veranderd. Ik vraag me af of mijn leidinggevende het zelf beseft wat hij doet.”

Hans, Dossierbeheerder, 26j

Als Hans zijn collega’s zou aanmoedigen eens weerwerk te bieden, is de kans groot dat hij te horen krijgt: ‘dat heeft toch geen zin, dat hebben we al eens geprobeerd. Hij is gewoon zo’. Opnieuw, sterk toegeschreven aan de persoon van de leidinggevende.

“Ik had wel wat moeite met de vraag hoe ik mijn leidinggevende manage. Mijn idee daarover is dat je jezelf open moet opstellen, open een discussie aangaat, en dat je de eigen verwachtingen vertelt. Volgens mij werkt het niet om dit heel direct te doen. Ik zou niet heel direct tegen mijn leidinggevende zeggen wat ik van haar verwacht. Maar ik laat wel af en toe merken dat ik ook iets voor ogen heb, iets wil, of iets van haar verwacht.”

Bram, trainee, consulting, 24j

Toch lijkt het idee van ‘invloed op je leidinggevende uitoefenen’ voor veel jonge medewerkers iets vreemds en onbereikbaar. Tijdens de verschillende focusgroepen die we organiseerden ter voorbereiding van dit boekje, werd vaak gestart met een terughoudendheid vanuit de deelnemers. Vele jonge deelnemers gaven in eerste instantie aan dat ze hun leidinggevende niet proberen te sturen. Iets wat ze duidelijk wel bleken te doen als er verder doorggevraagd werd maar dat het taboe was om erover te praten zoals blijkt uit de opmerking; ‘ik doe stiekem al een aantal dingen om mijn leidinggevende te beïnvloeden’. Het lijkt er op dat hoewel medewerkers actiever sturen, ze vaak nog niet beseffen welke impact ze kunnen hebben op hun leidinggevende en omgeving. En voor diegenen die het wel beseffen lijkt er nog steeds een taboe op te rusten.

3. Verschillende soorten medewerkers: hoe volg jij?

In het vorige deel zagen we hoe, met de vernieuwde verwachtingen over leiderschap, de focus op medewerkers veranderde. Tot zover heeft onderzoek naar de rol van medewerkers zich voornamelijk gericht op identificeren van typen medewerkers en hoe zij hun leidinggevende volgen. Verschillende auteurs hebben op deze manier de verschillende kenmerken van ‘volgers’ proberen te beschrijven. Hoewel de wetenschappelijke basis van deze modellen tot nu toe beperkt is, geven ze een handig overzicht van hoe medewerkers zich kunnen gedragen. Zo wordt bijvoorbeeld gesproken van verschillende soorten moedige⁸, participatieve⁹, en kritische¹⁰ ‘volgers’. In dit deel maken we gebruik van het werk van onze collega’s¹¹ die de verschillende onderzoeksbevindingen hebben gevangen in één model.

In dit model dat vooral gebaseerd is op het model van Kelley (2012), wordt de houding ten aanzien van de leider op twee dimensies geplaatst: initiatief nemen en kritisch denken. De eerste dimensie, initiatief nemen, maakt een onderscheid tussen actieve en passieve medewerkers. Initiatief nemen wordt hierbij als iets positiefs gezien: actief meebouwen aan de toekomst van de organisatie. De tweede dimensie, kritisch denken, ziet medewerkers als meer of minder afhankelijke of onafhankelijke denkers. Kelley geeft hierbij aan dat onafhankelijke denkers ook beter zijn in het aanvaarden van constructieve feedback.

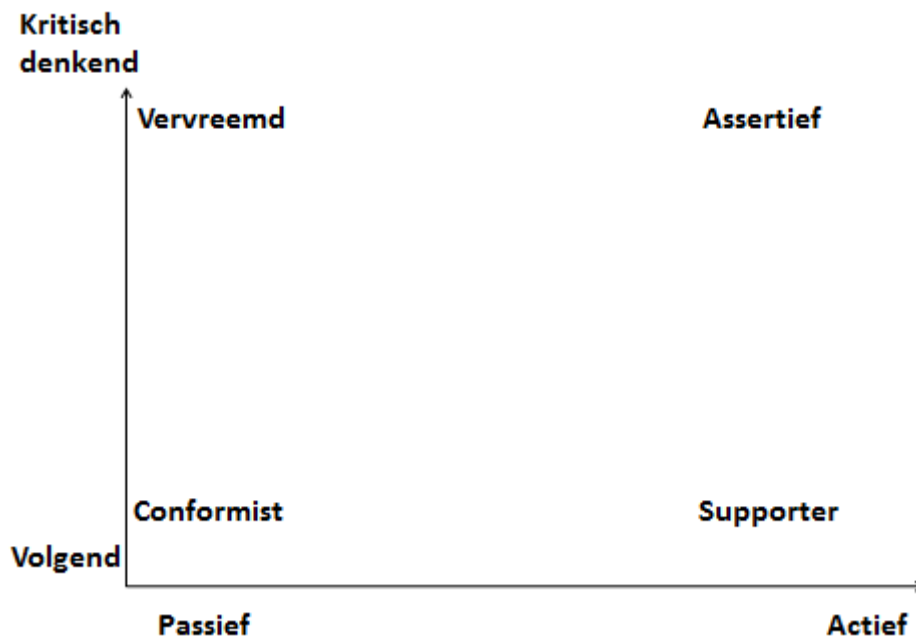
Als we de uitersten van de twee dimensies steeds combineren, kunnen we vier typen van medewerkers onderscheiden.

⁸ Chaleff, I. (1995). De moedige volger. Berrett- Koehler Publishers

⁹ Kellerman, B. (2007). Volgerschap. Harvard Business School Press

¹⁰ Kelley, R.E. (1992). De kracht van volgerschap. Doubleday Business

¹¹ Tutteleers, C. en Stouten, J. (2013). De macht van volgers. masterthesis



We zien vier typen volgers:

- **Vervreemd.** Deze medewerkers bedenken zelf wat zij belangrijk vinden in het werk en volgen dus niet zomaar de instructies of het voorbeeld van de leider. Echter, deze medewerkers nemen weinig initiatief tot het bespreken van werk-gerelateerd zaken en zijn niet geneigd om mee te denken mee over problemen. Wanneer de leidinggevende aangeeft dat hij een bepaalde richting uit wil gaan, zullen deze medewerkers, indien ze iets laten horen, daar zich eerder sceptisch of cynisch over uitlaten. Verzet is weinig openlijk. Wel kan het passieve vormen van tegenwerking of ook sabotage betekenen.
- **Conformist.** Deze volgzaam collega's worden soms 'schapen' genoemd. Conformistische medewerkers kijken vooral naar de leidinggevende wanneer er beslissingen genomen moeten worden. Zij doen hun taken volgens de exacte richtlijnen die hun leidinggevende opstelt of de precieze werkinstructies. Ze nemen zelf liever geen initiatieven en stellen zich eerder afhankelijk op.
- **Supporter.** Deze medewerkers steunen hun leidinggevende vrijwel altijd en stellen zich volgbaar op. Taken voeren ze uit met veel energie, maar ze hebben veel begeleiding, structuur en voorspelbaarheid nodig. Ze zoeken de leidinggevende steeds op om beslissingen te maken en de richting en visie uit te zetten. Supporters omschrijven zichzelf vaak als doeners die blij worden wanneer ze hun taken goed kunnen afwerken.
- **Assertieven** zijn zelfstarters. Ze moeten overtuigd worden van de opdrachten die een leidinggevende aan hen delegeert en hechten sterk aan hun eigen ideeën en opvattingen. Ze

zijn dan ook meer geneigd om de discussie op te zoeken met hun leidinggevende. Wanneer ze akkoord gaan met de beslissingen wordt er ook echt uitgevoerd. Assertieve medewerkers worden zijn vaak informele leiders binnen hun afdeling en met zijn meer bereid extra taken op te nemen.

In de meeste tegenwoordige arbeidssituaties worden assertieve medewerkers het meest gewaardeerd. Ze geven open hun opinie, stellen zich proactief op en denken mee bij het oplossen van problemen. Echter, afhankelijk van de situatie en de leidinggevende zullen ook assertieve medewerkers soms beter een andere stijl kunnen hanteren. Het maakt bijvoorbeeld uit of dat je bij de ene leidinggevende je vrij voelt en assertief kunt zijn. Als jouw leidinggevende zich het liefst omringd met jaknikkers, dan denk je wel twee keer na, voordat je echt je mening geeft. Tegelijk ga je waarschijnlijk verder kijken naar een andere baan of leidinggevende waar jou inbreng wel gevraagd en gewaardeerd wordt.

Bedenk voor jezelf in welke mate jij je inbreng kunt en wilt geven in de organisatie en in bijzonder in overleg met je leidinggevende. Als je op beide laag scoort, is het tijd om goed na te denken. Zit je echt op je plek? Als je als medewerker uitgedaagd wordt, je mening geeft en echt achter de doelen van de organisatie staat, is de kans groot dat je het goed naar je zin hebt, je kunt ontwikkelen en gewaardeerd wordt als een productieve en waardevolle collega.

4. Aan het werk

Wat betekent werk voor jou en hoe actief en assertief stel jij je op? Hier kan je de test¹² doen!

Denk even na hoe jij meestal met je leidinggevende en je werk omgaat. Lees onderstaande stellingen aandachtig en duid aan of ze al dan niet meestal waar zijn voor jou.

BLOK 1

1. Mijn werk helpt me om een hoger maatschappelijk of persoonlijk doel te bereiken.
2. Ik beslis zelf welke taken prioriteit moeten krijgen in plaats van te wachten op het oordeel van mijn leidinggevende.
3. Ik breng zelf nieuwe ideeën aan die ervoor zorgen dat mijn leidinggevende zijn doelstellingen behaalt.
4. Ik probeer problemen vooral zelf op te lossen, eerder dan naar mijn leidinggevende te stappen.

Meestal niet waar	Meestal waar

BLOK 2

5. Ik zorg ervoor dat mijn vaardigheden aansluiten bij de doelen van de organisatie zodat ik meer waardevol ben voor mijn leidinggevende en de organisatie.
6. Wanneer ik een nieuwe taak start, zorg ik ervoor dat ik taken krijg die belangrijk voor mijn leidinggevende zijn en die ik tot een succesvol einde kan brengen.
7. Ik neem het initiatief om nieuwe taken te doen die niet direct in mijn functieomschrijving zitten.
8. Ik zorg ervoor dat ik steeds actief meedenk en werk aan het groepsresultaat; ik doe daar zelfs meer voor dan wat mij verwacht wordt.

BLOK 3

9. Ik help mijn collega's met taken waarvoor enkel zij nadien lof ontvangen
10. Ik voel me betrokken bij m'n werk en krijg daar energie van

¹² Bron: From Robert E. Kelley, *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*, pp. 89–97. Copyright © 1992 by Consultants to Executives and Organizations, Ltd. Used by permission of Doubleday, a division of Random House, Inc.

werk.

11. Mijn enthousiasme werkt aanstekelijk bij mijn collega's.

12. Ik begrijp de behoeften en doelstellingen van mijn leidinggevende en werk hard om hem te helpen deze te bereiken.

BLOK 4

13. Ik speel af en toe de advocaat van de duivel bij het presenteren van voorstellen zodat mijn leidinggevende goed beseft wat de voordelen en mogelijke valkuilen van een plan zijn.

14. Ik deel actief mijn sterkten en zwakten met mijn leidinggevende in plaats van enkel op zijn feedback te wachten.

15. Ik volg mijn eigen ethische standaarden wanneer ik dingen doe, niet die van mijn leidinggevende of teamleden.

16. Ook al komt er een conflict uit voort, ik deel mijn mening over belangrijke zaken.

Scoring en interpretatie

Blok 1 en 4 meten "kritisch denken". Tel het aantal 'meestal waar' antwoorden op en schrijf je score op. Kritisch denken Totale Score = _____

Blok 2 en 3 meten "actief gedrag". Tel het aantal 'meestal waar' antwoorden op en schrijf je score op. Actief gedrag Totale Score = _____

Deze twee scores geven aan hoe jij je vooral gedraagt tegenover je leidinggevende. Hoe hoger de score, hoe sterker je kritisch denkend bent en je actief opstelt in je contact met je leidinggevende. Om te bepalen welk type medewerker je nu bent, kun je een score van 4 of minder als laag zien, en een score van 5 of meer als hoog. Afhankelijk van of je score laag of hoog is, kan je je 'stijl' hieronder lezen.

Stijl	Kritisch Denken Score	Actief Gedrag Score
Assertief	Hoog	Hoog
Vervreemd	Hoog	Laag
Supporter	Laag	Hoog
Conformist	Laag	Laag

5. Tips en tricks

“Wat mijn medewerker denkt? Geen idee eigenlijk. Zelfs als ik er naar vraag, komt er weinig eigen idee uit.”

Wouter, leidinggevende, 32j

“Mijn nieuwe medewerker is vreselijk eigenwijs. Luistert niet, vraagt geen advies en heeft overal een mening over. En wordt daarbij niet gehinderd door kennis van zaken.”

Charlotte, leidinggevende, 53j

Tips om je eigen doelstellingen ideeën helder naar voren te brengen:

Vrijwel iedereen heeft ideeën over hoe het werk leuker en beter kan. En hoe je problemen kunt oplossen. Wel is de ene mens veel sneller met zijn of haar mening te vormen en ook om dit te zeggen. En soms leren we af om echt nog zelfstandig te denken op het werk en hierover in gesprek te gaan. Hoe voorkom je dat?

Sta open voor andermans ideeën en geloof dat jouw inbreng er toe doet. Dat is de beste houding om assertief te zijn. Als je weinig interesse voor andere ideeën hebt, zal je anderen moeilijk kunnen overtuigen om mee te gaan in jouw ideeën. En als je zelf niet gelooft dat jouw ideeën zinvol zijn, hoe zullen ze dan een voet aan wal kunnen zetten?

- Bereid je goed voor op werkoverleg en functioneringsgesprekken. Dit lijkt een open deur, maar gebeurt vaak weinig. Lees tijdig de stukken voor vergaderingen.
- Bespreek met je collega's of vrienden eens wat zij denken van bepaalde ideeën of suggesties.
- Geef je mening en ideeën vooral als daarnaar gevraagd wordt.
- Vraag zelf om een overleg met je leidinggevende als je ideeën hebt, of als er problemen zijn.

Tips om actieve betrokkenheid te tonen

- Denk vooraf na over wat jij belangrijk vindt om te bespreken. Zet dit eventueel op papier.
- Stel vragen en vraag door.
- Denk zelf ook over oplossingen na, kom niet alleen met problemen aan.
- Als er gevraagd wordt wie een taak wil opnemen, wacht dan niet (altijd) tot iemand anders dat wel doet. Toon bereidheid taken op te nemen.
- Verwacht niet dat je leidinggevende weet wat jij wilt, denkt of bezig houdt. Vertel het!

Tijd voor actie! Nu we weten dat medewerkers hun leidinggevende kunnen beïnvloeden en je als jonge medewerker ook ideeën en doelstellingen hebt, is het tijd om verder te kijken naar hoe we dit in actie kunnen zetten. Een belangrijk eerste stap is om te weten wat je leidinggevende van jou verwacht.

In dit hoofdstuk kijken we naar wat leidinggevendens verwachten van hun jonge medewerkers en zij hieraan tegenmoet kunnen komen. Daarvoor spraken we met meer dan vijftig leidinggevendens uit van verschillende leeftijden en verschillende organisatie. Hier kwamen zeven elementen uit naar voren.

Leidinggevendens willen een jonge medewerker die...

1. vertrouwen bouwen door taken goed uit te voeren
2. met oplossingen voor problemen komen
3. voldoende informeren en communiceren
4. actief aan de slag gaan met feedback
5. volgen wanneer het moet
6. moeite doen om een goede relatie met hen en andere collega's op te bouwen
7. zelf initiatieven in hun werk nemen
8. die zelf hun carrière en ontwikkelingswensen aangeven
9. een eerlijk en integer persoon zijn

1. Vertrouwen bouwen

“Om vertrouwen te winnen moet je laten zien dat je goed werk levert. En een persoonlijk band creëren. Ik heb bijvoorbeeld een wedstrijdje met mijn leidinggevende over wie de meeste leads vindt. Dat motiveert ons allebei en we hebben er lol om.”

Evy, consultant, 22j

Vertrouwen is essentieel voor een goede samenwerking met je leidinggevende. Naarmate medewerkers meer vertrouwen hebben in hun leidinggevende, is er meer arbeidsplezier, voelen ze

zich ook meer met de organisatie verbonden, presteren beter en kunnen zich beter ontplooiën. Ook het vertrouwen van de leidinggevende in diens medewerkers is van grote waarde¹³. Medewerkers presteren beter en gaan minder op zoek naar een andere baan.

De literatuur¹⁴ stelt dat 'vaardigheid', of de bekwaamheid waarmee mensen een taak tot een goed einde kunnen brengen, cruciaal is om wederzijds vertrouwen op te bouwen. Net zoals het uit de theorie blijkt, gaven ook onze deelnemers aan dat wanneer je het vertrouwen van je leidinggevende wilt winnen, het erg belangrijk is om te laten zien dat je goed bent in je werk. Ze doen dit op verschillende manieren.

A. Doe je werk goed!

Probeer zoveel mogelijk expertise te verwerven in je functie. Stel vragen en observeer hoe anderen de dingen aanpakken. Zorg er ook voor dat je zo goed mogelijk het heft in eigen handen neemt wanneer je voor de eerste keer een nieuwe taak moet doen. Schakel collega's in voor advies of ga zelf op zoek naar voorbeelden van hoe anderen diezelfde taak aanpakten. Zo kun je indien nodig goed voorbereid en met gerichte vragen naar je leidinggevende stappen.

“Wanneer ik een nieuwe taak krijg ga ik eerst op zoek naar informatie. Wie van mijn collega's heeft eerder al een zo'n taak gedaan? Door mijn werk naar dat voorbeeld vorm te geven ben ik er zeker van dat mijn werk voldoet aan de verwachtingen. Mijn leidinggevende is tot nu toe altijd tevreden over het eindproduct, dus het lijkt te werken.”

Ali, administratief medewerker, 23j

B. Stel tijdig vragen en signaleer problemen.

Wanneer je met een nieuwe baan start wil je natuurlijk laten zien dat je gemotiveerd bent en ook iets kunt. Daar zit een valkuil. Namelijk, dat je te lang wacht voordat je naar je leidinggevende gaat. Je wilt vooral laten zien dat je zelfstandig werkt en het aankunt. Mooi! Maar je bent ook nog nieuw.

¹³ Brower, H. H., Lester, S., Korsgaard, A. & Dineen, B. (2009). A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Relationships of Both Trusting and Being Trusted to Subordinate Outcomes. *Journal of Management*, 35 (2), 327-347.

¹⁴ Zapata, C. P., Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2013). Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 1-12

Tijdig hulp vragen is een blijk van vertrouwen in de expertise van je leidinggevende en in de relatie. Immers, je leidinggevende weet dat je advies of hulp zult vragen als dat nodig is. Je leidinggevende zal het doorgaans waarderen en zijn vertrouwen in je expertise zal juist groeien. Realiseer je ook dat je leidinggevende er baat bij hebt wanneer je problemen voorziet. Deze kan zo op tijd stappen ondernemen om eventuele problemen te voorkomen.

C. Informeer je leidinggevende.

Het loopt niet altijd zoals je het wil. Door aan je leidinggevende uit te leggen welke stappen je genomen hebt, welke moeilijkheden je tegenkomt, of hoe je het hebt opgelost, laat je zien dat je weet waar en hoe je er bezig bent. Zo zien je leidinggevende dat je niet zomaar je taken doet, maar dat je er echt je energie in steekt. Daarnaast versterkt het de betrokkenheid van je leidinggevende in je werkproces.

“Ik probeer altijd aan te geven waarom ik met iets worstel. Ik laat weten tegen welke moeilijkheden ik oloop, wat de uitdagingen zijn en waarom ik mogelijke vertragingen oloop. Zo lijkt de weg langer en het resultaat des te indrukwekkender. Mijn leidinggevend vinden dat fijn. Die zeggen dan altijd proficiat, goed opgelost.

Maar je moet ook assertief zijn. Ik had bijvoorbeeld een opdracht waar ik op vastliep. Ik vond geen goede artikelen om een tekst over te schrijven. Toen zei hij: ‘ja, maar we hebben vorige week toch samen vijftien artikelen daarover gevonden?’. Ik gaf daarop aan dat daar eigenlijk niets relevant in stond. We hebben vervolgens samen naar die artikelen gekeken en er stond inderdaad niets in. Het was dus goed dat ik dat aangebracht, want anders had ik gewoon geknikt en terug blijven door die artikelen gaan. Assertief durven zijn en tegen je leidinggevende in durven gaan is soms erg belangrijk. Dat laat zien dat je capabel bent.”

Irene, wetenschappelijk medewerker, 22j

Irene pakt het goed aan. Wel zit er een mogelijke valkuil in haar verhaal. Ze is actief bezig om goede indruk te maken. Impression management, noemen we dat ook wel. Dat lukt ook nog, denkt ze, want ze krijgt complimenten van haar leidinggevende. Natuurlijk is het goed om duidelijk te maken welke inspanningen je pleegt en duidelijk te informeren. Maar maak het niet mooier dan het is. Het risico is dat dit ‘manipulatief’ overkomt wat juist het vertrouwen ondergraaft dat je probeert op te bouwen.

2. Oplossingsgericht zijn

“Als mensen naar mij toekomen met een probleem en ze hebben er op zijn minst nog niet even over nagedacht hoe ze dit zelf zouden kunnen oplossen of wat de opties zijn, dan stuur ik ze gewoon terug om daar nog even over na te denken. Zo leren ze het wel.”

Sari, leidinggevende, 50j

Als starter moet je in de eerste periode van je baan nog veel leren. In deze fase ben je nog vaak meer afhankelijk van je leidinggevende om je wegwijs te maken. Zoals we zagen, is het belangrijk en constructief om op tijd hulp te vragen. Daar hoeft je je dus zeker niet voor te schamen. Helaas hebben leidinggevendens doorgaans veel verplichtingen, weten zij niet altijd in detail weet waar jij mee bezig bent, of weten ze niet meer hoe het is om als jonge starter te beginnen met werken.

Een leidinggevende volgt meestal voornamelijk op hoofdlijnen en houdt het grote plaatje in het achterhoofd zodat alle verschillende projecten die zijn medewerkers doen elkaar mooi aanvullen. Voor de meeste leidinggevendens vraagt het teveel tijd om het werk van alle medewerkers in detail op te volgen. Dat betekent ook dat wat voor jou een centraal aspect van je werk aanvoelt, voor je leidinggevende vaak een kleiner detail in het grote geheel is dat hij moet overzien. En wat de reden ook is, het is niet ongewoon dat medewerkers ervaren dat het moeilijk is voor een leidinggevende om goede oplossingen te bieden voor hun problemen.

“Wanneer ik met een probleem naar m’n leidinggevende toega, komt hij meestal heel overtuigd met oplossing. Hij vertelt daar enthousiast over en ik ben dan blij dat ik een oplossing heb. Achteraf, als ik weer aan het werk ben, besef ik dat de oplossing die mijn leidinggevende heeft aangebracht eigenlijk niet realistisch is. Ik moet dan opnieuw naar hem toe om toch een oplossing te krijgen. Stom eigenlijk, want ik laat me telkens weer meeslepen en zo lijkt het of ik niet weet waar ik mee bezig ben. Nu denk ik zelf op voorhand na over mogelijke oplossingen en hem laat meedenken over de verschillende opties. Dat gaat veel beter.”

Els, projectmedewerker, 26j

Els werd eerst teleurgesteld in haar leidinggevende. Die gaf haar goedbedoeld onwerkbaar oplossingen. Nu managet ze haar baas. Door zelf meer na te denken en dan met haar manager de opties te bespreken.

Het kan erg moeilijk zijn voor je leidinggevende om goede oplossingen te verzinnen voor de jouw problemen. En die zijn ook lang niet altijd wat jij nodig hebt. Je doet er dus vooral goed aan om je eigen verwachtingen managen en je actief opstellen. Bedenk wat je wilt van je leidinggevende. Wanneer je vervolgens een werkoverleg met je leidinggevende hebt, kun je deze optimaal benutten. Zoals Els bijvoorbeeld deed: opties op een rijtje zetten en deze met je leidinggevende bespreken om tot een keuze te komen. Vermeld in het kader van verwachtingsmanagement, dat wat je suggesties 'voorzet' is en niet definitief. Het doel is in eerste instantie om het bespreekbaar te maken en samen op zoek gaan naar de beste optie zodat jij verder aan de slag kan.

Echter, wanneer je een duidelijke voorkeur voor een bepaalde optie hebt en je wilt je leidinggevende daarvan overtuigen, dan is het goed om de verschillende opties te presenteren. Op deze manier maak je duidelijk dat je hebt nagedacht over de verschillende voor- en nadelen. Op basis daarvan kun je een goed pleidooi doen voor de door jouw gewenste optie, en maakt het je leidinggevende makkelijker om jouw suggestie te volgen. Dit is ook een goede manier om te laten zien dat je weet waar je over praat en vaardig bent in je functie. Echter, pas ook hier weer op, dat je niet de slimmerik probeert te zijn. Denk serieus over verschillende opties na en presenteer de voor- en nadelen eerlijk. Managen van je leidinggevende is immers wat anders dan deze proberen te manipuleren.

3. Informeren en consulteren

“Eén van de meest gehoorde klachten van onze werkplekbegeleiders is dat hun jonge medewerkers niet genoeg communiceren. Ze zien dat hun jonge medewerkers heel druk aan het werk zijn. Maar ze hebben geen idee waar die medewerkers mee bezig zijn. Hoe, wat, wanneer, op welke manier.

‘Meer communiceren’ is de boodschap die ongeveer iedereen op zijn eerste functioneringsgesprek meekrijgt.”

Jantine, begeleider starters in consultancy, 56j

Jantine werkt in een modern bedrijf dat topstudenten aantrekt en selecteert hen op hun zelfstandigheid en ondernemerschap. Kwaliteiten die in veel bedrijven hoog worden gewaardeerd.

Maar er is een schaduwkant. Deze jonge mensen werken vaak behoorlijk zelfstandig en weten daardoor niet altijd wat ze bij hun leidinggevende kunnen halen of zullen hun leidinggevende. Ook voor je leidinggevende is die balans niet altijd eenvoudig. Deze wil je graag vertrouwen geven en je het zelf laten uitzoeken. Bovendien moet zij ook verantwoording afleggen over wat jij doet en hoe het met je gaat.

“Ik zou graag willen dat m'n jonge medewerkers mij meer consulteren wanneer ze tegen dilemma's of problemen aanlopen. Ik heb immers vanuit mijn positie goed zicht op wat de mogelijkheden zijn, die mijn medewerkers in eerste instantie niet direct kunnen zien. Maar ik merk dat ze dat niet altijd doen. En als het ze niet snel genoeg gaat, dan nemen de een besluit dat ik vroeger niet zo snel genomen zouden hebben. Zo kwam iemand uit onze afdeling bijvoorbeeld op een klus komt te zitten die niet zo leuk was en nam ineens ontslag. Ik zag dat totaal niet aankomen en was voor mij onbegrijpelijk. Vooral omdat er volgens mij nog wel mogelijkheden waren om dingen in het werk aan te passen en zijn taken interessanter te maken.”

Dorien, leidinggevende van een trainee-groep, consulting, 34j

Zoals Dorien in dit voorbeeld duidelijk maakt, wil je leidinggevende geïnformeerd worden en je ondersteunen waar nodig. Dorien heeft het beste met haar medewerkers voor maar ervaart dat zij niet altijd geconsulteerd wordt, terwijl ze wel zou kunnen en willen helpen. Met andere woorden, een gemiste kans.

Wat hier ook mee speelt is dat je als jonge starter wil je laten zien dat je daadkrachtig bent en dat je je eigen mannetje kan staan. Of wil je wel sturing en begeleiding vragen, maar is er de zorg dat je je leidinggevende hiermee belast. Immers, hoe meer mails je stuurt, hoe drukker je leidinggevende het heeft. En je ziet dat hij het al zo druk heeft. Het kan dus moeilijk zijn om een balans te vinden tussen te veel en te weinig communiceren.

De boodschap is hier dat het gewaardeerd wordt dat je zelfstandig aan de slag gaat, maar je leidinggevende wil weten waar je mee bezig bent. Ook al laat je leidinggevende dat niet altijd zichtbaar merken. Maar ook wanneer je wilt dat je leidinggevende met je meedenkt, is dit een voorwaarde. Elke nieuwe samenwerking met een nieuwe medewerker is ook voor een leidinggevende dus opnieuw even afwachten en uitproberen.

Je eerste indrukken en de roddels van de werkvloer

Wat vertel je wel en niet aan je leidinggevende? Naast informatie over hoe het jou bevalt en hoe het gaat met je werk, is er veelal nog een thema dat leidinggevendens graag bespreken. Namelijk, wat je vindt van hen en van de organisatie. Wat valt je op? Welke roddels hoor je zoal? Kortom, jouw frisse blik en verse indrukken zijn vaak een belangrijke spiegel voor een leidinggevende.

Het is prima om die eerste indrukken te delen als daarnaar gevraagd wordt, zelfs ongevraagd. Let wel op dat je dit zeer beschrijvend doet. Liefst positief en opbouwend.

Maar pas op voor teveel complimenten, en wees voorzichtig met kritiek.

Oké: 'vrijdagmiddag zijn er doorgaans heel weinig mensen, valt me op.'

Minder oké: 'ik vind dat hier wel veel geroddeld wordt.' (vaag en waarderend)

Niet oké: 'Johan hier is bepaald een racist!' (niet beschrijvend, negatief over collega's)

Gouden regels wanneer je communiceert:

- Maak afspraken over het hoe en wanneer. Je kunt verschillende media gebruiken om te communiceren, zoals telefoon, email, chat, face-to-face meetings, etc. Ga na bij je leidinggevende welke media hij het handigste vindt en wees hier consistent in. Mogelijk verschilt dit ook afhankelijk van het onderwerp en de prioriteit dat je wilt bespreken. Een korte inhoudelijke vraag kan waarschijnlijk via email gesteld worden, terwijl een dringend procesmatig verzoek makkelijker op te lossen is door even samen te zitten.
- Bundel kleine, niet urgente vragen. Eén optie is om deze op een overlegmoment te bespreken. Een tweede optie is om deze te bundelen in één mail om de toevloed van verschillende losse vragen te beperken.
- Veel van onze jonge deelnemers vonden een (twee)wekelijks overleg het meest prettig om met hun leidinggevende af te stemmen. Kleine, niet dringende vragen kunnen dan snel afgehandeld worden zonder dat je hiervoor extra tijd van je leidinggevende in beslag neemt. Dit maakt het voor je leidinggevende direct duidelijk waar je mee bezig geweest bent.
- Als een regelmatig met je leidinggevende overleg niet standaard is, kun je voorstellen om dit te doen. Uiteraard kan een afspraak altijd afgezegd worden als je

niets te bespreken hebt. Maar je kunt beter een afspraak te veel inplannen dan te weinig.

- Zorg regelmatig voor een inhoudelijke overzichtsemail. Maak bijvoorbeeld elke twee weken een overzicht van de belangrijkste dingen die je hebt gedaan en van taken die nog op de planning staan. Zo blijft je leidinggevende op de hoogte en betrokken bij wat je aan het doen bent.
- Vraag aan je leidinggevende hij behoefte heeft aan een extra overzicht als het al een tijdje geleden is dat je elkaar zag. De gouden regel is wel dat je het zelf vraagt. Als je leidinggevende je moet vragen om een overzicht op te stellen, dan ben je te laat.

4. Feedback in actie zetten

“Het is voor mij een minimale vorm van beleefdheid om nota te nemen. Het geeft mij het teken dat je luistert naar wat ik zeg en dit serieus opneemt om er nadien mee aan de slag te gaan. Ik vind het dan ook enorm frustrerend als mensen geen nota’s nemen tijdens ons overleg. Als ze alles zouden kunnen onthouden, dan zou ik dat fantastisch vinden, maar helaas is dit niet het geval. Keer op keer moet ik hetzelfde uitleggen. Tijdrovend en frustrerend.”

Inez, Leidinggevende, 34j

Inez steekt veel tijd in het overleg met haar medewerkers. Maar die nemen haar input blijkbaar niet zo serieus. Ze lijken de helft vergeten te zijn voordat ze de deur uit zijn. Inez moet herhaaldelijk hetzelfde uitleggen. Geen goede houding van haar medewerkers. Ook al is dit niet de intentie van medewerker, het is en blijft belangrijk om je je leidinggevende de boodschap te geven dat je zijn feedback serieus neemt en daar actief mee aan de slag gaat. Immers, feedback geven en ontvangen is één van de belangrijkste investeringen in de relatie.

Zo kan het maken van aantekeningen tijdens een gesprek een heikel topic voor sommige leidinggevendens. Voor sommigen is dit een belangrijke indicatie dat je hun mening waardeert en respecteert en dat je gecentreerd oplet. Doe je dat niet, dan lijkt het voor deze leidinggevendens alsof je hen niet serieus neemt of de meeting ‘uitzit’. Terwijl je misschien juist actief aan het meedenken bent over zijn woorden en daar al je aandacht en energie op richt. Met andere woorden, het is goed om te weten wat jouw leidinggevende belangrijk vindt zodat je daarop in kunt spelen.

Tips om aan je leidinggevende te tonen dat je zijn feedback waardeert

- Laat zien dat je open staat voor feedback. Bedank je leidinggevende voor de input die hij je geeft en probeer zo open mogelijk te luisteren naar de boodschap die je leidinggevende voor je heeft. Het is een natuurlijke reflex om bij het krijgen van feedback meteen je eigen versie van de feiten te geven of uit te leggen waarom dingen lopen zoals ze lopen (voor meer informatie: op pagina 55 vind je de spelregels voor het geven en ontvangen van feedback terug).
- Koppel voor: communiceer op voorhand over problemen waar je tegenop loopt of vertragingen
- Neem de verantwoordelijkheid voor verslaglegging en spreek dat ook af. Maak een beknopt verslag van jullie overleg. Spreek af of je het verslagje daarna mailt. Voordeel daarvan is dat jullie beide checken of je de informatie uit het overleg goed hebt begrepen.

5. Volgen wanneer het moet

“Ik had een zeer getalenteerde medewerker. Briljante jongen. Maar hij kon niet luisteren. Hij zou een presentatie maken die ik om drie uur op een symposium moest geven. Ik kwam die zoals afgesproken om één uur ophalen. Maar hij was nog niet klaar. Ik zei dat ik over twintig minuten de presentatie echt moest hebben, maar hij kon dat niet leveren. Hij bleef letterlijk prutsen. Ik heb hem op een gegeven moment moeten zeggen: ‘je geeft me nu die presentatie, anders ben je nu ontslagen’. Absurde situatie.”

William, Hoogleraar, 51j

Een goede medewerker weet wanneer hij moet leiden, maar ook wanneer hij moet volgen. Pick your battles! Je kunt en moet niet alles willen winnen. Bovendien moet je soms gewoon luisteren, of heeft je leidinggevende gewoon gelijk. Zoals William. En soms is tijd belangrijker dan kwaliteit. Ook blijft het de taak van je leidinggevende om je (bij) te sturen waar nodig.

Je kunt hem hier ook expliciet de kans toe geven:

- Vraag naar de mening van je leidinggevende. Gebruik je leidinggevende als klankbord en adviseur en waardeer zijn suggesties.

- Vraag en bespreek met je leidinggevende waar jij zelf mag beslissen, waarover jullie samen beslissen, en waarover de leidinggevende beslist. Helderheid helpt en geeft rust en voorkomt problemen en conflicten.
- Maak het bespreekbaar wanneer je twijfels over hebt over het oppakken van een taak. Vraag daarbij om uitleg en wees niet bang om door te vragen. Let wel goed op of je leidinggevende hier ruimte voor heeft. Als dat niet zo is, vraag dan of het goed is hier op een ander moment nog eens over verder te praten.
- Als je het idee hebt dat je hier geen gehoor op krijgt, laat dan los! Je kunt iets één of twee keer aankaarten. Dan laat je het gaan en volg je. En volgen doe je dan voor de volle 100%, alsof het je eigen keuze was. Mokken helpt niemand.
- Zoek uit welke taken je leidinggevende belangrijk vindt en denk na welke taken voor jou belangrijk is. Het meest gemakkelijk is wanneer deze overeenkomen. Echter, wanneer taken voor jou belangrijk zijn dan voor je leidinggevende, dan kan je daar een bespreekbaar maken. Mogelijk kun je met je leidinggevende tot een creatieve oplossing komen. Wanneer je aangeeft dat iets echt belangrijk voor je is en waarom, dan is de kans reëel dat je ruimte krijgt. Bedenk wel dat je leidinggevende ook andere informatie en andere belangen heeft die hij meeweegt.

6. Goede relatie opbouwen

“Bij mijn eerste tête-à-tête afspraak met het afdelingshoofd was ik erg nerveus. In eerste instantie ging het niet over het werk. Hij vroeg naar mijn favoriete boeken, naar mijn opleiding, en hoe het me beviel op het werk. We hebben een klik nu en dat maakt dat ik nu ook veel meer op mijn gemak ben als ik met hem werkoverleg heb.”

Ilse, HR medewerker, 25j

Wanneer je in een nieuwe baan start is het belangrijk dat je een goede werkrelatie met je leidinggevende opbouwt, en je je plek in de afdeling of team vindt. Het is in deze fase belangrijk om je leidinggevend en collega's te leren kennen en goede persoonlijke relaties met hen op te bouwen.

Het klinkt eenvoudig: toon interesse in een persoon en je bouwt een goede relatie. Toch dit is vaak moeilijker dan gedacht. Vooral interesse tonen in je leidinggevende kan bij collega's 'slijmerig' of niet authentiek overkomen zoals bij Anja:

“Je moet opletten als je persoonlijke vragen stelt met als doel ‘de relatie op te bouwen’. Op mijn werkplek komen collega’s binnen met de vraag ‘hoe was het weekend? Of ‘hoe is het met je zoontje?’. Om na vijf minuten smalltalk over te gaan op waarom ze er eigenlijk zijn. Dan gaat het ineens over de waslijst van vragen over het project waar ze mee bezig zijn. Ik heb dan het idee dat die eerste vraag er vooral was om het ijs te breken en te maken dat mensen iets voor je willen doen. Bij mij heeft dat juist het omgekeerde effect.”

Anja, Projectmedewerker, 23j

Anja vindt dat deze persoonlijke interesse niet oprecht is. Het is volgens haar maar 'smalltalk'. En als het niet oprecht is, werkt het averechts. Volgens Anja kun je dan maar beter direct ter zake komen. Om ervoor te zorgen dat het bouwen en onderhouden van een persoonlijke relatie meer is dan een 'verplicht nummertje' dat je opvoert voor je op het 'echte werk' overstapt, geven we praktische tip waarbij we een onderscheid maken tussen jonge starters die een relatie moeten *opbouwen* en jonge medewerkers die al een langere tijd een functie bekleden en daarom vooral een goede relatie willen *onderhouden*.

Relatie opbouwen

“In mijn eerste werkweek ging ik iets drinken met m'n leidinggevende en andere collega's. Op deze manier laat van je je toch van beste kant zien; als iemand die flexibel en open is. Daardoor ken ik mijn leidinggevende nu goed en kan ik makkelijker bij hem binnenlopen.”

Wim, Trainer, 24j

Het begin van elke relatie, zowel op of naast het werk, is altijd even spannend. Wat verwacht je leidinggevende van jou? En wat verwacht jij van hem? Zal er een persoonlijke klik zijn? Of verloopt het stroef? Het is even zoeken naar een goede gang van zaken.

Tips bij het opbouwen van een goede werkrelatie

- Wees open! Wanneer je zelf het goede voorbeeld geeft door je open te stellen, dan is de kans groter dat de ander dat ook zal doen. De sleutel is om positief en professioneel te zijn. Beperk je in eerste instantie tot 'neutrale' onderwerpen en kom niet direct met persoonlijke levensverhalen.
- Mensen voelen zich meer betrokken bij andere waarmee ze iets gemeenschappelijk hebben. Wat zijn neutrale onderwerpen hierin? Misschien hebben jullie wel een gemeenschappelijke hobby of interesse? Of een favoriet restaurant of vakantiebestemming die je kunt uitwisselen?
- Toon oprechte interesse in je leidinggevende. In de eerste plaats is je leidinggevende ook gewoon een mens, net zoals iedereen anders. En zoals iedereen vindt hij het waarschijnlijk prettig om 'een praatje te maken'.
- Onthouden de namen van zijn kinderen, of de vakantiebestemming die hij dit jaar gepland heeft.
- Natuurlijk kun je complimenten maken. Maar alleen wanneer je dit oprecht meent.

Relatie onderhouden

“Netwerken is werken. Persoonlijke relaties opbouwen ook. Dat is lastig en kost energie. Maar het is in je eigen voordeel als je hierin investeert. Soms moet ik mezelf er echt voor oppeppen. Maar wanneer je de relatie hebt opgebouwd, dan vraagt het minder energie. Ik merk dat nu ik een meer persoonlijke relatie met mijn leidinggevende heb en dat het makkelijker is om samen te werken.”

Margriet, Consultant, 25j

Wanneer een relatie in eerste instantie is opgebouwd moet deze onderhouden worden. Immers, een persoonlijke relatie met je leidinggevende is net zoals met je vrienden, niet een 'one shot effort'. Elke relatie is een kwestie van er elke dag aan te werken. Zo zal een leidinggevende vaak initiatieven nemen voor overleg, en zal hij de toon zetten waar het gaat om meer persoonlijke zaken en belangstelling voor je welzijn. Echter, niets hoeft je te beletten om zelf ook initiatieven te nemen. Om ervoor te zorgen dat het voor je leidinggevende jullie contact niet ervaart als routinematig of 'even snel het relatiegedeelte van het overleg afchecken', zoals in het voorbeeld van Anja, zijn er verschillende dingen die je kunt doen.

Als eerste is het belangrijk dat je zo goed mogelijk tegemoet komt aan wat je leidinggevende en jijzelf prettig in de relatie vinden. Er is geen 'one-size-fits-all' manier. Voor sommige van onze jonge deelnemers werkte het bijvoorbeeld goed om 'relatiemomenten' zoveel mogelijk te scheiden van de 'taakmomenten'. Met andere woorden, neem bewust de tijd om informeel bij je leidinggevende binnen te lopen of spreek hem in de gang aan om bij te praten over meer persoonlijke dingen. Zo ken je beter de aandacht leggen op je behoeften van dat moment en je stap weg van de formele '5 minuten small talk'.

Ook kun je ervoor zorgen dat je samen in een situatie zit waar je meer tijd hebt om informeel met elkaar te praten. Een optie is te opperen om met je leidinggevende mee te rijden naar een vergadering buiten de deur. Vier je succesvol project met een glaasje tijdens of na het werk; of ga tijdens de middagpauze even sporten. Op deze manier creëer je de mogelijkheid om je leidinggevende in een informele context werken aan je goede relatie.

7. Proactief zijn – ook in het aangeven van je persoonlijke wensen

"In het begin mocht ik nog geen wervingsgesprekken met hogere profielen doen. Onderdeel van die gesprekken is namelijk het begeleiden van rollenspellen, en dat kon ik nog niet. Er waren veel gesprekken ingepland, maar de andere consultants hadden het al enorm druk. Ik wilde dat ook wel doen dus ik heb aan collega's gevraagd of ik één van die gesprekken zou kunnen observeren en heb direct aangegeven dat ik graag een gesprek zou willen overnemen. Ik heb ook de informatie van één van de rollenspellen uit die gesprekken mee naar huis genomen, deze goed bestudeerd en er met mijn vriend op geoefend. Totdat ik goed in de vingers had. Vervolgens ben ik naar mijn begeleider gegaan om te zeggen wat ik gedaan had en om mijn werk te laten nakijken. Nu mag ik ook gewoon gesprekken met hogere profielen doen."

Aisha, recruiter, 24j

Doe iets extra's! Doe iets creatiefs! Denk actief mee!

Met andere woorden, zorg dat je iets toevoegt aan het proces en zo een positieve indruk achterlaat. Breng verbetermogelijkheden aan die je ziet in de taak die je uitvoert. Of doe suggesties voor nieuwe projecten. Neem initiatief waar je ziet dat er mogelijkheden liggen, net zoals Aisha uit bovenstaand voorbeeld.

Zeker wanneer het gaat om persoonlijke wensen en verwachtingen doe je er goed aan om proactief te werk gaan. Jij weet als enige best wat je graag wil en wat je toekomstplannen zijn. Door hier eerlijk en open over te communiceren kan je leidinggevende makkelijker inschatten hoe hij jou het beste kan ondersteunen. Een win-win voor iedereen, want jij kunt je ten volle ontplooien krijgt je leidinggevende er een enthousiaste en gemotiveerde medewerker voor terug.

8. Integer zijn

“Ik probeer altijd zo eerlijk mogelijk te zijn als iets tegenzit of als je iets niet goed vindt. Het wekt vertrouwen dat je dat durft te benoemen. Goed en slecht, gewoon eerlijke communicatie. Zo laat ik zien dat ik een eerlijk persoon ben.”

Achmed, IT medewerker, 21j

Achmed vertelt het als hij fouten heeft gemaakt, of als er gewoonweg iets in de soep is gelopen. Hij geeft ook zijn mening over wat hij belangrijk vindt. Integere mensen laten zien dat ze hun eigen professionele en ethische normen hebben die ze belangrijk vinden en naleven. Mensen die eerlijk zijn, vooral als het tegenzit of als ze een foutje maken, stellen zich kwetsbaar op. Daarmee laten ze zien dat ze te vertrouwen zijn.

Hoewel het vaak een menselijke neiging is om fouten te verbergen, kun je hier het beste zelf eerlijk mee naar voor komen. Immers, wanneer je toegeeft dat je af en toe een foutje maakt laat je zien dat je een eerlijk en een te vertrouwen persoon bent. Vice versa, dat zorgt ervoor dat je leidinggevende zich ook eerlijker naar jou toe zal gedragen.

Echter, het kan soms al lastig zijn om eerlijk jezelf te zijn. De meeste mensen willen zich net iets beter voordoen dan ze zijn. En daar is niets op tegen. Afhankelijk van de relatie met je leidinggevende kun

je meer of minder van jezelf laten zien. Een goed voorbeeld hiervan is er eentje uit het boek volgerschap¹⁵:

Vanaf het moment dat Dave begon te werken was hij altijd doodeerlijk. Als hij een plan geweldig vond, dan riep hij dat van de daken. Maar als hij een idee niet goed vond, dan zei hij dat ook. Zijn leidinggevende, Marc, was een stuurse kerel. Niemand had het gevoel dat ze eerlijk zouden kunnen zijn tegen hem. En alle collega's verwachtten dan ook dat Dave niet lang bij hen zou blijven werken, met zijn brutale houding. Ze waren verbaasd te zien dat Marc Dave niet alleen waardeerde en promoveerde, maar ook dat toen Marc met pensioen ging, hij hem zelfs als opvolger aanduidde! Marc had genoeg jaknikkers gezien en was blij dat hij eindelijk iemand had die hem ongezoeten zijn mening durfde vertellen. Iemand op wie hij kon vertrouwen.

Het is niet makkelijk om tegen de stroom in te gaan. Zeker niet wanneer je het gevoel hebt dat het 'not-done' is in de organisatie. Echter, jaknikkers zijn er genoeg en goede medewerkers kunnen het verschil maken als ze dat echt willen. Wees dus eerlijk maar beleefd, en laat zien dat je een integer persoon bent.

¹⁵ Riggio, R.E., Chaleff, I., en Lipman-Blumen, J. (2008). The art of followership. How great followers create great leaders and organizations. Wiley

Elke leidinggevende gedraagt zich op een andere manier. Sommige leidinggevers zijn erg persoonlijk betrokken bij hun mensen, terwijl anderen die juist afstand houden. Sommigen zijn vooral controlerend, terwijl anderen juist weinig begeleiding bieden. Sommigen vinden het leuk om eindeloos te brainstormen en discussies te voeren, terwijl anderen vinden dat hun medewerkers vooral zelf problemen moet oplossen. Kortom, er zijn veel verschillen wanneer je naar het gedrag van leidinggevers kijkt.

Bovendien gedragen leidinggevers zich anders in verschillende situaties en bij met verschillende medewerkers. Zo is het waarschijnlijk dat ze jonge starters meer begeleiden dan collega's die al twintig jaar in dienst zijn. Stel je voor dat je na 20 jaar nog evenveel coaching zou krijgen als in je eerste jaar! Iedere medewerker heeft weer iets anders nodig van hun leidinggevende. En dat is nu net de kunst. In dit hoofdstuk kijken we naar de verschillende gedragingen die leidinggevers naar jongeren toe tonen en vaak voorkomende valkuilen hierbij.

Taak versus relatie

Het gedrag van leidinggevers is goed te beschrijven door te kijken naar hoe zij omgaan met de taken die gedaan moeten worden en hoe zij met de medewerker omgaan. Allereerst kan een leidinggevende meer of minder op de taken gericht zijn. Als een leidinggevende zich vooral op de taak richt, dan gaat het er bij hem waarschijnlijk vooral om dat het werk gedaan wordt. En liefst goed en op tijd. Een overleg zal dan eerder gekenmerkt worden door een gesprek over resultaten. Je leidinggevende zal vooral met je in gesprek gaan over de inhoud en voortgang van je werk en meedenken over hoe je je taken best kan aanpakken. Deze *taakgerichtheid* betekent ook dat jullie duidelijke en specifieke resultaten met elkaar afspreken, de voortgang controleren en de kwaliteit sterk bewaakt wordt.

Naast oog voor de taak kan je leidinggevende meer of minder oog hebben voor de relatie met jou als persoon; heb je het naar je zin, voel je je goed en gezond? Is de verhouding met je collega's naar je wens, vervel je je, of zijn er spanningen of conflicten? Leidinggevers die sterk *relatiegericht* zijn onderzoeken de behoeften en voorkeuren van hun medewerkers en hebben interesse in hun persoonlijke verhaal. Ze zijn gevoelig voor spanningen in hun team of afdeling en werken actief aan een vriendelijke en ondersteunende werksfeer, richten zich op het geven van positieve feedback en creëren een dialoog om medewerkers te betrekken in het besluitvormingsproces.

Taak en relatie zijn twee elementen in het leidinggeven en leidinggevend en kunnen meer of minder met deze aspecten bezig zijn. Zo zijn sommige leidinggevend en vooral gericht op de resultaten en niet bezig met hoe het met de mensen gaat, terwijl anderen juist vooral bezig met het welzijn van hun medewerkers. En ja, er zijn ook leidinggevend en waarbij je je afvraagt wat die eigenlijk doen, want ze zijn nauwelijks bezig met de taken en resultaten, en evenmin met de medewerkers.

Teveel van iets is nooit goed

Het idee dat 'te' zelden goed is, geldt ook voor leidinggeven. Er is veel onderzoek dat laat zien dat een te lage focus op taak en/of relatie schadelijk is.¹⁶ Zo wordt een te lage focus op taak bijvoorbeeld gekenmerkt door te weinig inhoudelijke begeleiding door de leidinggevend e waardoor medewerkers zich tragere inhoudelijk ontwikkelen. Medewerkers die te weinig inhoudelijke ondersteuning krijgen worden zijn minder productief dan medewerkers die voldoende begeleiding krijgen en voelen zich minder gewaardeerd door hun leidinggevend e.

Te veel focus op het resultaat kan leiden tot veel stress en spanningen bij medewerkers. Immers, koste wat kost, de resultaten moeten gehaald worden. Teveel taakgerichtheid kan zich uiten in een sterke controle waardoor medewerkers zich te volgzzaam opstellen. Medewerkers leren op deze manier niet om zelf na te denken en gaan met elk probleem naar hun leidinggevend e. Dit maakt de werkdruk niet alleen voor leidinggevend en extra zwaar (bij omdat ze geen taken kunnen doorgeven), maar het creëert ook een afhankelijk verwachtingspatroon bij medewerkers. Wanneer je als leidinggevend e alles wil nakijken, voelen medewerkers zich weinig gestimuleerd om het optimale uit een taak te halen. Een weinig optimale situatie voor beide partijen dus.

Een te lage focus op relatie kan maken dat medewerkers zich niet op hun plek voelen in hun team of afdeling, of hun leidinggevend e als koud of afstandelijk ervaren. De werktevredenheid neemt af en dat kost energie. Medewerkers zullen eerder geneigd zijn om zich terug te trekken, minder goed te presteren of een andere baan te zoeken.

Teveel aandacht voor de relatie is meestal ook onwenselijk. Vooral als daarmee de afstand tussen medewerker en leidinggevend e wegvalt en er geen of nauwelijks een hiërarchische relatie meer lijkt te bestaan. Dit lijkt in eerste instantie wellicht positief. Totdat er lastige besluiten worden moeten genomen. Mogelijk dat de leidinggevend e geen 'onpopulaire' beslissingen durft te nemen en

¹⁶ Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36.

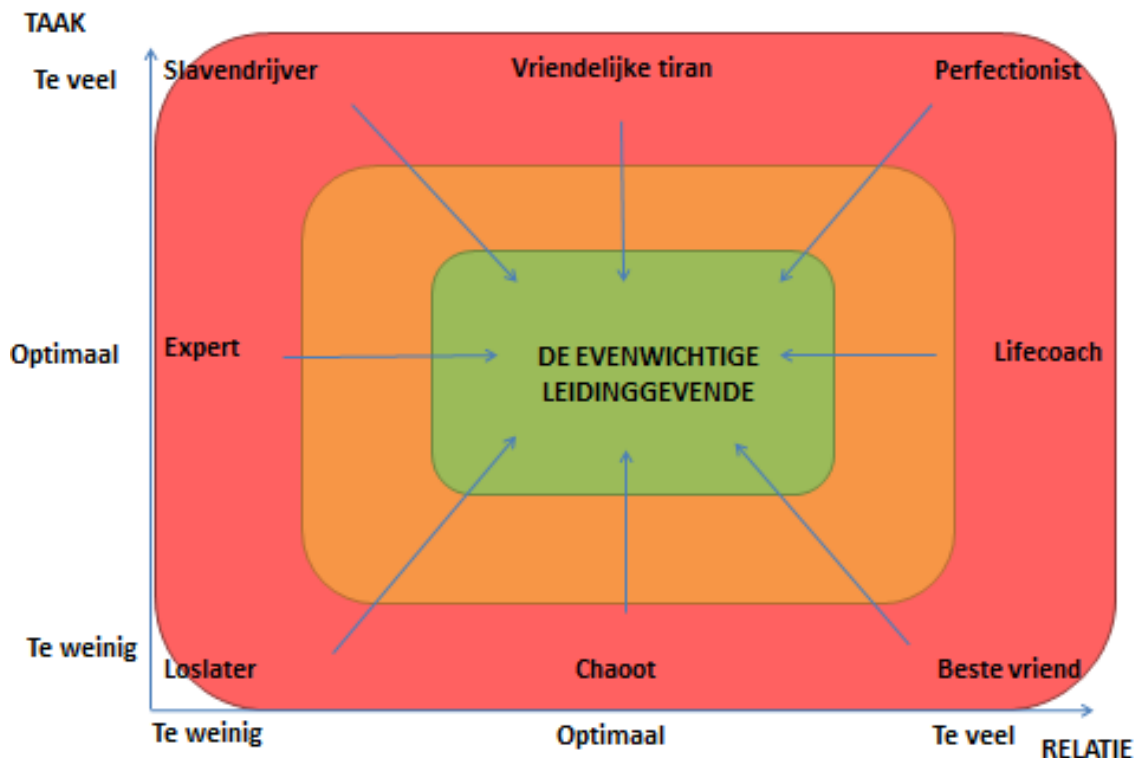
Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: the curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of social psychology*, 146(1), 65-84.

besluiteloos overkomt of kunnen medewerkers zeer teleurgesteld zijn in de plotselinge kritische feedback ('ik dacht dat we vrienden waren, en nu krijg ik ineens deze vervelende taken'). Grenzen tussen werk en privé kunnen vervagen en bemoeit de leidinggevende zich mogelijk met de privé zaken van medewerkers. Juist bij jonge medewerkers die starten kunnen dergelijke 'vaderlijke' of 'moederlijke' gedragingen naar voren komen. Dat kan goedbedoeld zijn, maar daarmee nog niet noodzakelijk gewenst of handig.

Valkuilenmodel

Op basis van bestaande onderzoeksbevindingen stelden we een valkuilenmodel waar leidinggevenden in kunnen belanden. We beschrijven acht valkuilen waarbij leidinggevenden telkens iets te veel of te weinig op het gebied van de taak of de relatie doen. Vervolgens komen we met concrete tips van de deelnemers uit onze focusgroepen over hoe je met deze valkuilen om kunt gaan. Hierbij is het niet de bedoeling om een alomvattend overzicht te geven van valkuilen die leidinggevenden kunnen hebben. Wel willen we je aan de hand van een herkenbaar verhaal helpen om succesvol om te gaan met de valkuilen van je leidinggevende. Daarmee help je zowel jezelf, als ook je leidinggevende: kortom, hoe manage ik mijn baas? Onthoud dat de relatie met je leidinggevende veranderbaar is. Jij bepaalt die relatie net zo goed als je leidinggevende.

Bij sommige onderliggende motivaties is de kans groter dat men in een specifieke valkuil terecht komt dan bij andere. Zo kan een leidinggevende misschien sterker resultaatgericht zijn wanneer hij een project begeleidt wat inhoudelijk interessant is, of wanneer een hoge tijdsdruk is. Terwijl hij zijn medewerkers meer loslaat bij projecten waar hij minder affiniteit mee heeft. Ook is het mogelijk dat er verschillen zijn in hoe een leidinggevende zich naar individuele medewerkers opstelt, afhankelijk van hun behoeften en verwachtingen. We geven een overzicht van acht verschillende valkuilen:



1. De slavendrijver

“Voor mijn baas gaat het alleen om het resultaat. Het interesseert hem niets hoe; al zou ik er dood bij neervallen. Als dat project maar goed en succesvol wordt uitgevoerd.”

Henny, logistiek manager, 26j

“Als een medewerker een andere visie heeft op een project dan ik, dan zeg ik dat hij alle ruimte heeft om zijn visie te volgen. Ik daag hem dan echt uit om mij te tonen dat ik het mis heb. Ik maak er een weddenschap van. Maar in zo’n geval heb ik meestal toch de vinger aan de pols. En dan ga ik na 2 weken horen hoe het er voor staat. En als het niet lukt, dan heb ik de neiging om het er goed in te wrijven. Dan volgen ze me wel als we van mening verschillen.”

Arjan, leidinggevende, 50j

Henny verwoordt hier precies de valkuil. Voor deze leidinggevende telt alleen het resultaat en daar moet alles voor wijken.

Arjan toont de andere kant van deze valkuil. Prestatiedrang gaat vaak samen met een sterke competitiedrift. Deze leidinggevendenden hebben graag gelijk. Ze willen winnen, de slimste zijn, de beste, de snelste. Op en naast het werk. En deze drang verwachten ze ook van hun medewerkers. Deze leidinggevendenden creëren een erg dynamische sfeer op het werk. Alles gaat snel, iedereen is flexibel, en het doel behalen heiligt alle middelen. Medewerkers voelen zich gestimuleerd om het onderste uit de kan te halen. Maar er is weinig ruimte voor reflectie en professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Deze leidinggevende stimuleert zijn medewerkers om het onderste uit de kan te halen om de doelstellingen te bereiken, en daar leren zij veel van! Maar de valkuil van deze leidinggevende is dat hij kan onredelijk veel van zijn medewerkers vragen en heeft weinig oog voor hun belangen en behoeften. Het risico is dat er een onaangename werksfeer ontstaat, waarin prestatiegerichtheid de boventoon voert. Er is weinig ruimte voor herstel en voor je kwetsbaar opstellen. Stress en vermoeidheid vormen een risico, bij jou als medewerker maar ook bij je leidinggevende.

Tips om als medewerker om te gaan met een slavendrijver:

- Bewaak je eigen grenzen en aarzel niet deze aan te geven! Schakel hulp in van andere collega's wanneer je moeite hebt je grenzen aan te geven.
- Signaleer wanneer je problemen in het behalen van resultaten voorziet. De kans is aanwezig dat je leidinggevende geïrriteerd reageert maar het voorkomt vervelende verassingen bij hem of haar en geeft je leidinggevende de mogelijkheid om er tijdig op in te spelen.
- Je leidinggevende zal uit zichzelf niet snel zijn of haar waardering voor je werk en je inzet tonen. Koester de weinige complimenten die je krijgt en laat merken dat je het compliment zeer waardeert. Zo vergroot je de kans dat hij of zij het nog een keer zal doen.
- Reken niet als vanzelfsprekend op persoonlijke aandacht en begeleiding van je leidinggevende. Organiseer op een andere manier je eigen coaching.
- Relativeer een flinke uitbrander van je leidinggevende wanneer je een fout gemaakt hebt. Neem het niet te persoonlijk en realiseer je dat hij of zij zich mogelijk ook op je afreageert. Incasseer dat je een fout gemaakt hebt. Leer daarvan, zodat je de het de volgende keer kunt voorkomen. Uiteindelijk word je daar sterker van.

2. De expert

“Mijn leidinggevende is echt heel goed in haar werk. Zij weet ook heel veel. Ik leer vooral door te kijken en te luisteren. Het gaat haar om mooie resultaten. Verder is ze niet zo geïnteresseerd in mij.”

Irene, kapster, 21j

“Ik vind het heel belangrijk dat mijn medewerkers goed in hun werk zijn. Ik kan me ook echt ergeren als ze hun zaken niet op orde hebben. Ze krijgen wel de nodige ruimte, maar ik bewaak de kwaliteit. Uiteindelijk gaat het mij erom dat we excelleren hier in resultaten.”

Christiaan, leidinggevende, 40j

Irene en Christiaan beschrijven de expert-leidinggevende heel goed. Christiaan is zeer deskundig op zijn vakgebied en vindt het belangrijk om een goed product af te leveren. Maar niet koste wat kost. Hij vindt ook het belangrijk dat je medewerkers zich inhoudelijk kunnen ontwikkelen en daar biedt hij ze ook de mogelijkheden toe.

Tegelijkertijd is de kans is groot dat deze leidinggevende (te) weinig aandacht heeft voor ‘de persoon achter de medewerker’. Inhoudelijk geeft hij zijn mensen ruimte, en al zal het niet direct tonen, deze leidinggevende vindt het leuk wanneer zijn medewerkers met innovaties komen. Daar leert hij ook van. Het is vooral kennis en inhoudelijke expertise die hem interesseert en motiveert in zijn werk. Daar praat hij ook graag over door. Maar een ‘praatje maken’ of vragen wat zijn medewerkers bezig houdt of welke dilemma’s zij in hun werk ervaren zal deze leidinggevende niet snel doen.

Tips om als medewerker om te gaan met een expert:

- Laat merken dat je het prettig vindt om inhoudelijk over dingen door te praten en dat je de inhoudelijke vrijheid die je krijgt waardeert.
- Gebruik gezamenlijke overlegmomenten om inhoudelijk over je werkzaamheden door te praten, maar ook om informeel te informeren naar andere zaken die voor jou belangrijk zijn.
- Consulteer je leidinggevende voor expert-advies. Je leidinggevende houdt er waarschijnlijk van om te laten zien wat hij of zij allemaal weet. Maak daar gebruik van.
- Je leidinggevende heeft mogelijk niet direct oog heeft voor de dilemma’s waar je in je werk tegenaan loopt. Kijk of je daarvoor bij andere collega’s terecht kunt.
- Neem zelf het initiatief om belangrijke problemen en dilemma’s ter sprake te brengen. Zo weet je leidinggevende in ieder geval waar je mee bezig bent en kan deze met je mee te denken.

3. De loslater

“Ik vraag me af of mijn leidinggevende eigenlijk weet wat ik doe en wat me bezig houdt. Ik denk vaak dat hem dat niet zoveel interesseert.”

Tijs, wetenschappelijk medewerker, 27

“Ik geef mijn medewerkers veel vrijheid en autonomie. De ervaring leert dat ze zichzelf heel goed weten organiseren! Ik vind ook dat ze het vooral zelf moeten uitzoeken. Van fouten maken leer je!”

Ilke, hoogleraar, 51

Tijs merkt weinig van zijn leidinggevende. Die geeft hem wel veel vrijheid, maar weinig tot geen inhoudelijke richting of sturing. Het voordeel is dat Tijs veel ruimte heeft om zijn werk zo te doen zoals hij zelf denkt dat het goed is en wat voor hem leuk en uitdagend is. Ilke laat zijn medewerkers helemaal vrij, zowel in de invulling van hun taken als in hun persoonlijke groei.

Deze leidinggevende gaat ervanuit dat zijn medewerkers hun taken goed zullen aanpakken, ongeacht of zij er klaar voor zijn of niet. Medewerkers krijgen alleen begeleiding van haar wanneer deze er zelf actief naar vragen. En dan nog blijft deze begeleiding beperkt. Het risico is dat leidinggevende hierdoor achteraf soms ‘oplapwerk’ doen, tot ieders frustratie.

Waarom zou een leidinggevende zijn medewerkers zo los laten? Er kunnen diverse redenen zijn. Soms zijn leidinggevendes gewoon te druk met allerlei andere taken. Of draait het team prima zonder bemoeienis van de leidinggevende. Wellicht vindt leidinggevende zijn functie niet direct interessant; de taak kwam erbij maar achteraf blijkt dat niet te passen bij de persoon.

Tips om als medewerker om te gaan met een loslater:

- Deze leidinggevende wil vooral zelfstandige medewerkers. Wacht daarom niet af, maar neem initiatief in je werkzaamheden en stel zelf een gezamenlijk overleg voor over de voortgang van je werk maar ook over je persoonlijke ontwikkelwensen. Je leidinggevende zal het zelf niet snel doen.
- Stem verwachtingen af; praat met je leidinggevende over hoe deze jullie beider rollen ziet. Door dit te duidelijk uit te spreken zal je leidinggevende zich sneller aan deze rolverdeling houden.
- Toon je waardering wanneer je leidinggevende duidelijke sturing geeft of moeilijke beslissingen maakt. De kans is dan groter dat je leidinggevende het nog een keer zal doen!
- Je leidinggevende zal je niet snel begeleiden in je werk. Blijf daarom regelmatig met

collega's afstemmen over wat de doelstellingen van een project zijn en wat jouw taken daarin zijn.

4. De chaoot

“Mijn leidinggevende beslist meestal op het moment of iets belangrijk of interessant is. Soms geeft hij mij dan een opdracht maar blijkt dat het achteraf niet belangrijk meer vind. Soms is het moeilijk om zijn aandacht vast te houden, of vergeet hij wat en komt dan op het laatste moment met dringende opdrachten. Maar ja, anderzijds is er wel altijd reuring bij ons op de afdeling.”

Jeroen, sales manager, 29j

“Ik heb een ontzettend volle agenda en ik weet van mezelf dat ik soms wat chaotisch kan zijn in plannen, prioriteiten stellen, of impulsief kan zijn. Maar ja, er zijn veel interessante mogelijkheden op m'n werk, en ik wil die zo optimaal mogelijk benutten. Dan snijd ik mezelf wel eens in de vingers, en m'n medewerkers ook.....”

Thiery, manager, 44j

Jeroen ervaart zijn leidinggevende als druk en chaotisch. De ene keer zegt hij dit, dan weer dat. Leidinggevendens zijn meestal druk, maar sommigen zijn net iets drukker dan druk. Thiery realiseert zich dat dit nadelig kan overkomen maar hij heeft het er voor over. Immers, in zijn ogen is alles een kans. Beslissingen worden snel en soms impulsief genomen en daarmee creëert hij veel dynamiek en energie. Het risico bestaat dat werknemers gestrest raken door de vele last-minute deadlines.

Deze leidinggevende is blij om zijn mensen op dat moment tegen te komen en praat graag even bij. Hij is namelijk oprecht geïnteresseerd in hoe het met je gaat; 'heb je het nog naar je zin? Is alles oké met je?'. Diepe inhoudelijke gesprekken passen echter minder in deze setting. En tijd voor formeel overleg is er zelden tot nooit.

Medewerkers krijgen veel vertrouwen van deze leidinggevende en er wordt van hen verwacht dat zij zelf met oplossingen voor problemen komen en proactief tewerk te gaan. Door het gebrek aan formeel overleg kunnen functioneringsgesprekken mogelijk uitgesteld te worden. Maar wanneer een

medewerker deze leidinggevende echt nodig heeft, dan hoeft hij maar even 'brand' te roepen, en de leidinggevende regelt het.

Tips om als medewerker om te gaan met een chaoot:

- Blijf je leidinggevende herinneren aan deadlines of zaken waarover hij of zij een beslissing moet nemen of een akkoord op moet geven. Eén keer is waarschijnlijk niet genoeg en zo voorkom je dat je eigen planning in de knoei komt.
- Het kan zijn dat je niet goed weet waarvoor je bij je leidinggevende terecht kunt. Deze is immers al zo druk en reageert waarschijnlijk slecht op jouw mails. Vraag aan je leidinggevende hoe hij of zij het best bereikbaar is bij dringende zaken.
- Geef bij een probleem verschillende oplossingen aan waartussen je leidinggevende kan kiezen. Geef hierbij duidelijk aan welke oplossing jou het beste lijkt en waarom. Dat maakt het makkelijker voor je leidinggevende om een beslissing te nemen.
- Oefen je 'elevator pitch': binnen twee minuten je boodschap helder en aantrekkelijk overbrengen. Een idee dat kort en krachtig geformuleerd is vind je leidinggevende prettig.
- Het kan moeilijk zijn een moment te vinden voor diepere reflectie of feedback. Probeer eens mee te rijden, bijvoorbeeld naar een klant. Dat geeft je de langere periodes die je nodig hebt om tot een dieper gesprek te komen.

5. De beste vriend

“Wij zijn hele goede maatjes. Ik heb nooit echt het idee dat hij mijn leidinggevende.”

Karin, verkoopster, 24j

“Toen ik nog maar net leidinggevende was vond ik het moeilijk om me boven mijn collega's te plaatsen. Opeens keek iedereen naar mij wanneer er harde beslissingen genomen moesten worden. Ik probeerde me joviaal op te stellen alsof er niets veranderd was en nodigde iedereen nog steeds uit om samen op stap te gaan. Het was pas toen ik op een zaterdagavond iedereen in groep tegenkwam en merkte dat ik niet uitgenodigd was, dat ik voelde dat er iets was veranderd.”

Joris, Leidinggevende, 34j

Joris voelt zich één tussen zijn mensen. Er zijn geen hiërarchische verschillen wat hem betreft. Hij heeft het nooit over medewerkers of ondergeschikten, alleen over 'collega's'. Joris vindt het vooral belangrijk dat zijn medewerkers het naar hun zin hebben. Joris weet een joviale werksfeer te creëren in initieert veel activiteiten buiten werk om. Over inhoudelijke onderwerpen doorpraten vindt hij

over het algemeen minder interessant. Hij wil ook vooral vertrouwen in zijn mensen tonen. Zijn motto is daarom dat als er iets is, ze dan zelf wel naar hem toekomen. Hij heeft er een hekel aan zijn medewerkers te controleren of beslissingen te nemen.

Deze leidinggevende voelen zich wat ongemakkelijk om zich 'boven' hun team te plaatsen. Echter, soms dit wel nodig. Medewerkers verwachten van hun leidinggevende dat deze lastige beslissingen kan nemen, knopen kan doorhakken, en medewerkers op hun werkzaamheden durven aan te spreken. Als een leidinggevende vooral aandacht voor de goede sfeer heeft, is dat een risico wanneer zich lastige situaties voordoen. De kans is groot dat sturing dan in eerste instantie niet aanvaard wordt.

Tips om als medewerker om te gaan met een beste vriend:

- Toon je waardering voor de betrokkenheid van je leidinggevende bij jouw persoonlijk welzijn.
- Geef aan dat je inhoudelijke sturing nodig hebt en dat je leidinggevende de knopen doorhakt in lastige situaties. Op deze manier motiveer je je leidinggevende om zijn of haar verantwoordelijk als manager op zich te nemen.
- Bewaak de afstand door gesprekken wat op de vlakte te houden. Handige gespreksonderwerpen zijn gezamenlijke hobby's waarmee je zorgt dat je niet te 'close' met je leidinggevende wordt. Het is bijvoorbeeld minder slim om in geuren en kleuren over je laatste dronken feestweekend te vertellen.
- Geef bij een probleem verschillende oplossingen aan waartussen je leidinggevende kan kiezen. Geef hierbij duidelijk aan welke oplossing jou het beste lijkt en waarom. Dat maakt het makkelijker voor je leidinggevende om een beslissing te nemen.
- Consulteer je collega's voor inhoudelijke vragen.

6. De life-coach

“Josefien is hier de baas. Ze is een schat en enorm bij iedereen betrokken. Ze is van iedereen op de hoogte wat die mee bezig is. Vaak komt ze ook met ideeën over mijn loopbaan. Heel attent, maar voor mij hoeft dat niet zo.”

Ineke, inkoopster, 26j

“Ik werk veel met jonge mensen en ik wil hen helpen zich volop te ontwikkelen. Neem Josefien bijvoorbeeld. Volgens mij zou zij heel goed zijn

om nieuwe verkopers op te leiden. Ik heb al even gepeild bij onze trainings- en opleidingsafdeling wat de mogelijkheden zijn.”

Josefien, leidinggevende, 45j

Josefien ziet het als haar belangrijkste verantwoordelijkheid dat haar medewerkers zichzelf persoonlijk kunnen ontplooien en taken kunnen opnemen die ze zelf interessant vinden. Ze heeft een oprechte interesse in de persoon achter de functie en gaat vaak persoonlijke gesprekken met medewerkers aan. Een goede sfeer en vriendschappelijke relaties tussen medewerkers liggen haar aan het hart, meer dan de taken die deze medewerker doet of hoe hij deze aanpakt.

In gesprekken met medewerkers ligt de focus dan ook vooral op het relationele aspect. Ook inhoudelijke gesprekken over het werk staan in het kader van persoonlijke ontwikkeling en er richten zich voornamelijk op persoonlijke interesse van de medewerker of waar deze in de toekomst naartoe wil. Dat betekent niet dat de taken onbelangrijk zijn en bij inhoudelijke problemen zal deze leidinggevende zeker helpen om tot een goed resultaat te komen.

Persoonlijke aandacht is fijn, maar een teveel aan persoonlijk aandacht kan verstikkend verwerken. Bovendien loopt deze leidinggevende het risico dat hij voor zijn medewerkers bedenkt wat goed voor hen is. Voor medewerkers kan het moeilijk zijn om grenzen aan te geven en ‘gewoon’ je werk te doen.

Tips om als medewerker om te gaan met een life-coach:

- Net als ‘de beste vriend’ vindt deze leidinggevende het vooral fijn om met je mee te denken. Zie dat als een cadeautje. Toon je waardering voor alle hulp die je krijgt.
- Relatieveer de tips van je leidinggevende over je leven en loopbaan. Uit enthousiasme zal je leidinggevende je waarschijnlijk vaak ongevraagd advies geven, waar je helemaal niet op zit te wachten.
- Bij deze leidinggevende zal je regelmatig je verwachtingen, ideeën en ambities duidelijk aan moeten geven. Eén keer is niet genoeg omdat je leidinggevende vaak allerlei andere ideeën voor ogen heeft. Wanneer je leidinggevende weet dat deze voor jou anders zijn, dan zal hij of zij zich hiernaar aanpassen. Het belangrijkste voor hem of haar is namelijk dat jij je goed voelt op het werk.
- Stel werk-gerelateerde vragen en zorg dat er voldoende tijd is om die te bespreken.

7. De perfectionist

“Mijn leidinggevende is een fantastisch mens, maar wat een perfectionist! Ze daagt ons echt uit, maar het kan bij haar altijd beter. En als het niet goed is dan gaat het van tafel en kunnen we met z’n allen opnieuw beginnen. Ze gaat voor top; voor minder gaat ze niet.”

Roy, designer, 26j

“Bij de lancering van een nieuw product merkte ik op zaterdagavond dat er een probleem was met de voorraad. Mijn medewerkers kreeg ik op dat moment niet te pakken, dus ik belde mijn directeuren. We hebben het opgelost en maandag konden we gewoon verder met de lancering. Maar ik snap niet dat ik dit zelf moet constateren. Zo wordt je dus een micromanager. Of je het nu wil of niet.”

Chantal, leidinggevende, 55j

Chantal is een perfectionist. Ze daagt haar mensen uit om topprestaties te leveren en ze weet ook hoe deze eruit zien. Ze heeft een sterke visie; zowel over de taak, als wat haar medewerkers aankunnen en met wie ze wil werken. Als het niet goed genoeg is springt ze zelf bij, desnoods op zaterdagavond.

Deze leidinggevende heeft een strakke planning en wanneer daarvan afgeweken wordt, raakt hij behoorlijk gestrest. Hij heeft er een hekel aan om door problemen verrast te worden wil daarom constant op de hoogte zijn van elke ontwikkeling. Een risico is hier dat zijn gedrag te weinig ruimte geeft en te controlerend overkomt. Zeker voor jonge starters die net de arbeidsmarkt op komen en nog niet zoveel ervaring hebben kan dit de indruk wekken dat ze geen fouten mogen maken en zich daardoor minder goed durven te ontwikkelen.

Wel is deze leidinggevende oprecht begaan met zijn medewerkers. Hij realiseert zich dat hij veel van zijn medewerkers verwacht en houdt in de gaten of zijn mensen de werkbelasting nog kunnen dragen. Hij zal zijn medewerkers daarom altijd ondersteunen wanneer deze dreigt te bezwijken onder de druk. Immers, hij weet zelf hoe het is om teveel werkdruk te hebben. Ook naar buiten toe beschermt hij zijn mensen onvoorwaardelijk.

Tips om als medewerker om te gaan met een perfectionist:

- Zorg dat je op-en-top voorbereid bent en je zaken goed op orde hebt. Je leidinggevende

raakt gestrest als je dat niet doet.

- Lees je werk eerst nog een keer over voordat je het aan je leidinggevende voorlegt. Zo weet je in ieder geval zeker dat hij of zij niet over spelfouten zal struikelen.
- Stuur een verslag van jullie overleg waarin je ook de gemaakte afspraken noteert. Zo kun je gelijk checken of je het goed begrepen hebt en het geeft je leidinggevende het vertrouwen dat je goed werkt en ermee aan de slag gaat.
- Neem zelf initiatieven. Overleg niet altijd alles vooraf met je leidinggevende, waardoor die nog meer gaat controleren.
- Geef op tijd aan wanneer je voorziet dat je je werkzaamheden niet op tijd af krijgt of wanneer de planning anders loopt dan verwacht. Zo voorkom je vervelende verrassingen bij je leidinggevende en vergroot je zijn of haar vertrouwen dat je op tijd problemen aangeeft.
- Deel ook je persoonlijke zorgen, bijvoorbeeld bij een te hoge werkdruk. De kans is groot dat je leidinggevende zich hard zal maken om je te ontlasten. Doe dit uiteraard altijd respectvol.

8. De vriendelijke tiran

“Mark is een hele sympathieke kerel, maar hij is erg veeleisend. Het werk gaat altijd voor bij hem. Hij belt en mailt op de gekste tijden en begrijpt niet dat ik nog een leven naast mijn werk heb.”

Tine, ICT medewerker, 27j

“Ik vind mijn werk fantastisch. Onze medewerkers krijgen goed betaald en veel ruimte om zich te ontwikkelen. We verwachten dan ook dat ze zich voor 200% inzetten. Dus ze moeten niet zeuren wanneer er moet worden overgewerkt. Wij leveren top service’. Soms begrijpen die jongelui dat niet. Oké, dan leg ik ze vriendelijk uit dat ze hier veel mogelijkheden krijgen, maar ook dat we alleen willen mensen die er helemaal voor gaan.”

Mark, ICT manager, 42j

Mark heeft de teugels graag stevig in handen. Hij heeft hoge doelen en verwacht dat zijn medewerkers zich hard maken om deze na te streven. Hij heeft zelf lang nagedacht over hoe bepaalde projecten aangepakt moeten worden en formuleert deze visie uitgebreid naar zijn medewerkers toe. Begeleiding is op de letter en nauwgezet, zowel over *wat* medewerkers doen als *hoe* ze het doen. Medewerkers kunnen daarbij uitgebreid aangeven hoe het project loopt en tegen welke vragen ze aanlopen. Aangezien er voldoende overleggen zijn is het niet nodig om informeel tussendoor af te stemmen.

Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling is belangrijk maar heeft geen voorrang op het bereiken van resultaten. Door deze ruimte heeft deze leidinggevende over het algemeen toch goede relaties met zijn medewerkers. Echter, naast de formele gesprekken investeert deze leidinggevende niet veel extra tijd in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Jonge medewerkers kunnen veel leren van al het werk dat zij verzetten. Maar door de hoge verwachtingen ontstaat het risico is dat medewerkers met elkaar gaan concurreren over wie de ‘beste’ medewerkers is, wie er het langste doorwerkt, of wie nog op de gekste tijden mails stuurt.

Tips om als medewerker om te gaan met deze leidinggevende:

- Toon je waardering voor de vele begeleiding die je van deze leidinggevende krijgt. Ook al zou je waarschijnlijk liever wat meer vrijheid willen.
- De uitdaging bij deze leidinggevende is om taakhoudelijk meer vrijheid te verwerven. Eén manier om dit te bereiken is door extra voorbereid het gesprek aan te gaan met je leidinggevende en te laten zien dat je goed nadenkt over hoe taken het best aangepakt kunnen worden.
- Bewaak je eigen grenzen! Geef aan wanneer de werkdruk te hoog wordt.
- Investeer in de relatie met je collega's, zodat je bij hen terecht kunt voor richting en steun en helpt om een positieve 'team spirit' te bewaren.
- Relativeer een overval van boosheid van je leidinggevende wanneer je een steek in je werk hebt laten vallen. Neem het niet te persoonlijk en incasseer dat je een fout gemaakt hebt. Leer daarvan, zodat je de het de volgende keer kunt voorkomen. Uiteindelijk word je daar sterker van.

9. Doe de test!

Ben je er na het lezen van dit hoofdstuk nog niet helemaal aan uit welke valkuilen jouw leidinggevende heeft? Ligt zijn focus eerder op de taak of op de relatie? Doe meteen de test!

1= (bijna) nooit

2= soms

3= regelmatig

4= vaak

5= (bijna) altijd

Mijn leidinggevende...

1 belt mij ook buiten werkuren met een vraag over het werk.	1	2	3	4	5
2 wil ook contact via sociale media (zoals facebook).	1	2	3	4	5
3 neemt de meeste besluiten voor mij.	1	2	3	4	5
4 kijkt graag mee over mijn schouder hoe ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
5 vindt dat het zijn taak is om aandacht aan mijn persoonlijke problemen te besteden.	1	2	3	4	5

6	adviseert mij over mijn toekomstplannen.	1	2	3	4	5
7	verwacht dat ik zijn/haar opdrachten direct uitvoer.	1	2	3	4	5
8	gedraagt zich informeel naar mij toe.	1	2	3	4	5
9	vindt het belangrijk om te weten wat zijn/haar medewerkers bezig houdt.	1	2	3	4	5
10	wil ook buiten het werk om gezamenlijke activiteiten doen.	1	2	3	4	5
11	vraagt mij om gedetailleerde rapportages over mijn werkzaamheden.	1	2	3	4	5
12	controleert mij op elk detail bij de uitvoering van mijn taken.	1	2	3	4	5
13	doet zijn/haar best om met mij een hechte persoonlijke band op te bouwen.	1	2	3	4	5
14	spart met mij over inhoudelijke werkvragen.	1	2	3	4	5
15	stelt maximale werkeisen aan mij.	1	2	3	4	5
16	moedigt mij aan persoonlijke problemen met hem/haar te bespreken.	1	2	3	4	5

Scoring en interpretatie

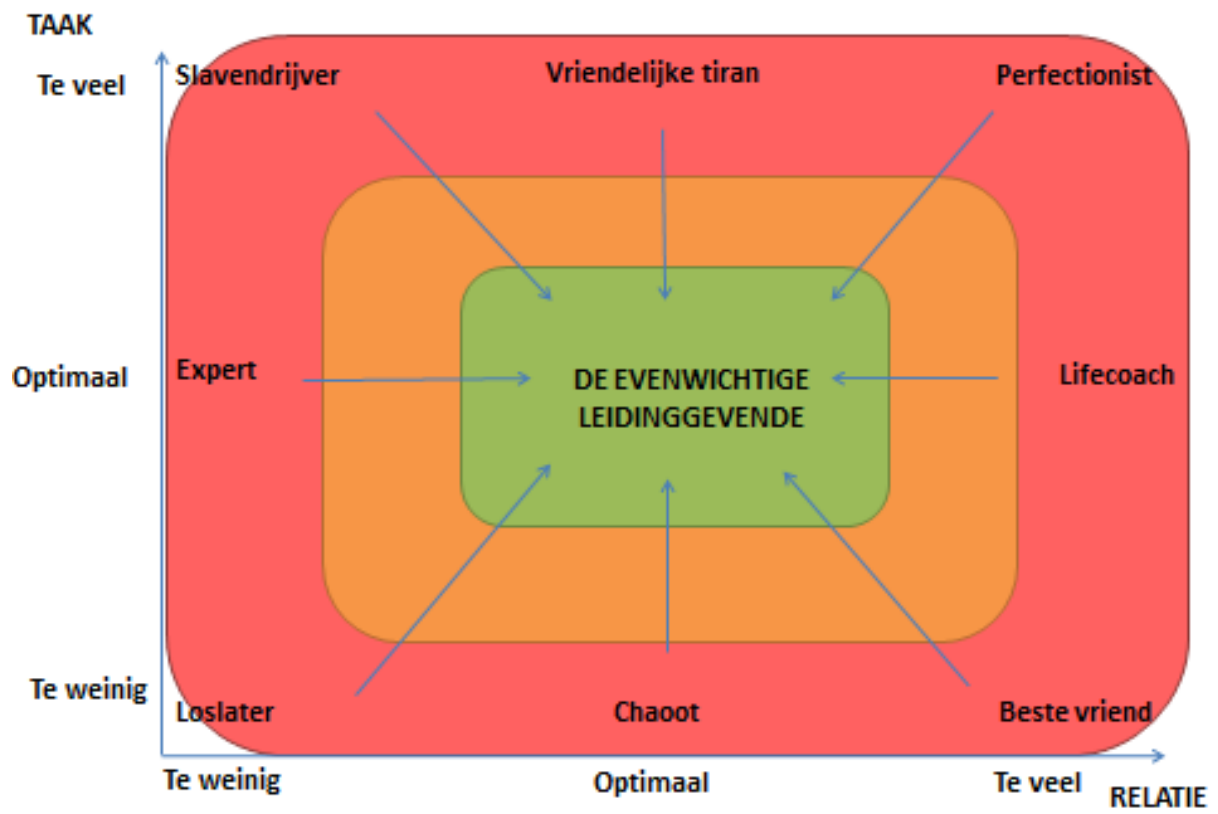
Vragen 1, 3, 4, 7, 11, 12, 14, 15 meten "taak". Tel je antwoorden op en schrijf je score op. Totale

Score = _____

Vragen 2, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 16 meten "relatie". Tel je antwoorden op en schrijf je score op.

Totale Score = _____

Deze twee scores geven aan hoe je leidinggevende zich naar jou toe gedraagt en waar zijn of haar mogelijke valkuilen liggen. Zowel te hoge als te lage scores hebben hun nadelen. Plot je resultaten op de onderstaande figuur en ontdek waar de valkuilen van je leidinggevende liggen.



Nu we weten hoe je kunt inspelen op de verwachtingen van je leidinggevende en hoe je met zijn valkuilen kan omgaan, kijken we nog naar enkele vaak voorkomende situaties die onze deelnemers meemaakten. We schetsen hierbij telkens kort de situatie en geven hierbij enkele voorbeelden van hoe onze deelnemers hier succesvol mee omgingen.

De vragen die we in dit deel beantwoorden zijn de volgende:

1. Hoe kan ik feedback vragen én krijgen?
2. Mijn leidinggevende overtuigen in een persoonlijk gesprek – hoe kan dat?
3. Kan ik er zelf voor zorgen dat ik uitdagend werk krijg?
4. Hoe bewaak ik de grenzen van mijn privéleven?
5. Meerdere leidinggevend en managen – hoe kan dat?
6. Kan ik mijn werk en mezelf zichtbaarder maken voor mijn leidinggevende?
7. Hoe kan ik constructief feedback geven aan mijn leidinggevende?

1. Feedback vragen én krijgen

“Ik was in mijn vorige functioneringsgesprek echt ontgoocheld over de diepgang van de feedback die ik kreeg. Ik had gedacht dat mijn leidinggevende al mijn werkpuntjes had opgespaard om in mijn functioneringsgesprek aan bod te laten komen, maar ik kreeg niet meer dan: alles loopt goed, doe zo verder. Frustrerend, want zo kan ik me niet verbeteren.”

Raymond, Junior analist, 22j

Een veel gehoorde klacht in de gesprekken die we met jonge medewerkers voerden was dat ze graag meer feedback wilden ontvangen van hun leidinggevende. Vooral voor starters was deze behoefte erg groot. Bij een eerste werkervaring weet je namelijk nog helemaal niet goed wat van je verwacht wordt en hoe je door collega's gezien wordt. Veel starters zijn dan ook onzeker en hebben behoefte aan een reflectiemoment waarin deze onzekerheden aan bod kunnen komen. Immers, iedereen heeft blinde vlekken over zijn persoonlijk functioneren, en feedback is een waardevolle manier om je te ontwikkelen. Kortom, iedereen heeft iets aan feedback, maar voor jonge medewerkers is dit nog belangrijker.

Een eerste tip die onze deelnemers meegaven was 'de tijd nemen' om daar een gesprek over te voor. Door ervoor te zorgen dat je afgezonderd met z'n tweeën een moment neemt, kun je makkelijker de diepte in gaan. Zeker als er lastige werkpunten besproken moeten worden; ook voor je leidinggevende is het niet altijd makkelijk om je zo maar negatieve feedback te geven.

Door de boodschap te geven dat je open staat voor feedback moedig je je leidinggevende aan en wordt bekrachtigd je de gewoonte om elkaar feedback te geven. Zo ook in het onderstaande voorbeeld:

“Elke keer als ik een presentatie moet geven waar mijn leidinggevende bij is, dan vraag ik hem na afloop om minstens één goed punt en minstens één verbeterpunt mee te geven. Inmiddels weet hij dat en hoef ik er zelfs niet meer om te vragen. Het is een gewoonte geworden. En ik leer er elke keer een beetje bij.”

Bram, Business consultant, 27j

Tot slot kan het ook interessant zijn om even te polsen hoe je collega's je ervaren. Zij werken namelijk actief met je samen en zien misschien een andere kant van jou. Het is bovendien een uitstekende manier om toch meer over jezelf te leren als je van je leidinggevende onvoldoende input krijgt. Kies enkele collega's uit waar je actief mee samenwerkt en stel hen enkele concrete vragen.

Feedback ontvangen en geven: de spelregels!

10 Spelregels voor het ontvangen van feedback

- Vraag regelmatig om feedback
- Beschouw feedback niet als kritiek maar als cadeau
- Sta open en wees nieuwsgierig
- Ga jezelf niet verdedigen
- Check of je het goed begrepen hebt
- Vraag om voorbeelden ter verduidelijking
- Vraag naar wat de ander graag anders zou zien in jouw gedrag
- Ga niet in de aanval (zelf even terug 'feedbacken')
- Bedank de ander

- Bedenk wat je met de feedback wilt doen

10 Spelregels voor het geven van feedback

- Kies de goede timing (zowel bij jou als de ander)
- Check je motivatie (wat wil je bereiken?)
- Geef ook positieve feedback
- Wees open, eerlijk en constructief
- Richt je op gedrag en niet op de persoon
- Beschrijf alleen het (concrete) gedrag dat jij hebt waargenomen, zonder waardering, interpretatie of verklaring.
- Spreek namens jezelf en niet voor anderen
- Benoem het effect van het gedrag op jezelf
- Geef feedback zo snel mogelijk nadat je het gedrag hebt waargenomen (speak up, or shut up?)
- Geef ruimte aan de ander te reageren

2. Leidinggevende overtuigen in een gesprek

“Ook al ben ik nu aan het werken, toch wilde ik graag een extra opleiding doen. Ik had een interessante optie gezien om full time een heel jaar in London een technische opleiding te volgen. Vreselijk duur natuurlijk, maar een nee heb je en een ja kan je krijgen. Ik had al een paar keer laten vallen dat ik een extra opleiding wilde doen. Er is ook een behoefte aan die vaardigheid in het bedrijf en iemand zou er over moeten bijleren, dus waarom ik niet?! Dus ik naar mijn leidinggevende. Hij vond het een enthousiaste vraag, maar vreesde dat er geen budget voor was. We zijn dan uiteindelijk uitgekomen op een tiendaagse opleiding. Ben ik ook heel blij mee.

Je kunt het maar vragen. Ik maak handig gebruik van het feit dat ik jong ben. Als ik iets heel ongepast vraag, dan zeg ik gewoon dat ik nog zo jong en naïef ben. En dan nog blond ook. Ik had geen idee dat die vraag ongepast was. En dan kom ik er zo mee weg.”

Elsie, HR consultant, 23j

Er zijn veel boeken geschreven over hoe je best iemand kan overtuigen. En er is ook veel onderzoek naar gedaan. Ronkende titels als 'Invloed: de zes geheimen van het overtuigen'¹⁷ en 'De plakfactor: waarom sommige ideeën aanslaan en andere niet'¹⁸ staan al jaren in de bestsellerlijst. Een aantal richtlijnen uit dit onderzoek komen terug in de verhalen van onze deelnemers:

- Vertel een verhaal wanneer je een nieuw idee aanbrengt. Maak bijvoorbeeld wanneer je opties voor een probleem geeft, in chronologische volgorde duidelijk hoe je tot een bepaalde optie gekomen bent. Dit maakt het makkelijker voor je leidinggevende om mee te gaan in je verhaal en je gedachtegang te volgen. Immers, het menselijke brein is geprogrammeerd om makkelijker verhalen dan losstaande feiten te onthouden.
- Leidinggevenden beslissen niet alleen op basis van jouw informatie. Ze willen doorgaans ook weten hoe je collega's erover denken, of hoe jouw suggesties verder in de organisatie passen. Pols daarom hoe bepaalde ideeën bij collega's of buiten de organisatie leeft. Bijvoorbeeld, als jouw organisatie nog niet met een bepaald computerprogramma werken maar de concurrenten dat wel, dan is dat goed in te brengen.
- Mensen die iets van jou ontvangen voelen zullen eerder iets terug. Laat je daarom van je beste en meest flexibele kant zien wanneer er een extra taak komt. Maak er geen probleem vindt om iets extra te doen want je leidinggevende zal dat vervolgens ook terug doen. Het is niet de bedoeling om er een expliciete ruilverhouding van te maken. Laat wat tijd gaan over de extra taken die je doet en de vragen die je aan je leidinggevende stelt om dit te voorkomen.
- Wees je bewust van de stokpaardjes van je leidinggevende. Iedereen heeft andere argumenten waar ze meer vatbaar voor zijn. Misschien vindt je leidinggevende het vooral belangrijk dat de winstmarges gehaald worden. Of misschien heeft je leidinggevende vooral oog voor optimale teamsamenwerking. Wat zijn stokpaardje ook is, probeer dit te betrekken in je plan en zie je slaagkansen toenemen dat je je ideeën door je leidinggevende aangenomen worden.
- Los van de stokpaardjes, enthousiasme en zelfvertrouwen werkt altijd. Immers, als jij niet enthousiast bent over je plan, waarom zou je leidinggevende dit dan moeten zijn? Of als je niet overtuigd lijkt van je voorstel, hoe kun je dan verwachten dat je leidinggevende er wel in zal geloven? Presenteer je plannen dus op een enthousiaste en zelfverzekerde manier.
- Goede voorbereiding is cruciaal. Als je je leidinggevende wilt overtuigen dat jij de geknipte persoon bent voor een nieuw project, laat dan zien dat je op zijn minst weet wat het project

¹⁷ Cialdini, R. B. (2009). Invloed: de zes geheimen van het overtuigen.

¹⁸ Heath, D. & Heath, C. (2013). De plakfactor: waarom sommige ideeën aanslaan en andere niet

exact inhoudt. Vertel over hoe jij je rol ziet of wat bijvoorbeeld de stappen zijn waarin je het project zou aanpakken. Op deze wijze demonstreer je je vaardigheid aan je leidinggevende, en vergroot je diens vertrouwen in jou.

Zelfvertrouwen, eigenwijsheid en arrogantie

‘Echt zelfvertrouwen wordt gekenmerkt door bescheidenheid’

Zelfvertrouwen als je ergens nieuw start of kort werkt is belangrijk. Echter, je collega’s en leidinggevende hebben doorgaans een hekel aan eigenwijze, laat staan arrogante mensen. Je bent eigenwijs als je geen vragen stelt, niet open staat voor feedback, probeert anderen te overtroeven in plaats van ideeën van anderen te waarderen en te verbinden.

Echt zelfvertrouwen gaat daarom samen met bescheidenheid. Respect hebben voor anderen en hun ideeën. En op die basis het gesprek aangaan.

Naast het aangaan van een direct gesprek kan het soms ook verstandig zijn om leidinggevend zelf iets te laten ‘ontdekken’. Sommige leidinggevend vinden dat het hun taak is om met goede ideeën naar voren te komen en nemen niet makkelijk voorstellen aan van hun medewerkers. In dat geval kan het voldoende zijn om de juiste voorzet te geven en je leidinggevende zelf de bal te laten binnenkopen. Net zoals in onderstaand voorbeeld:

“In werk in een schoenenwinkel die altijd om zes uur sluit. Ik merkte dat veel klanten graag een koopavond of opening op zondag hadden. Dat heb ik toen bij m’n leidinggevende aangegeven. Er was bijvoorbeeld een grote klant die wel graag schoenen wilde kopen, maar ze kon deze alleen donderdagavonden of zondagen ophalen. Dat is wel zonde. Ik heb dat een paar keer laten vallen en uiteindelijk heeft mijn leidinggevende toch beslist om ook koopzondagen te doen. Vervolgens was hij trots op om koopzondagen in te voeren, zeker omdat het succesvol blijkt te zijn bij de klanten.”

Sonja, schoenverkoper, 22j

De manier waarop je iets aanbrengt en de volgorde waarin je dat doet is ook belangrijk. Soms is het handiger om, als je al een aantal keer op een nee gestoten bent, een voorstel op een minder open manier te presenteren zodat het moeilijker wordt voor je leidinggevende om te blijven weigeren.

“Als ik bij een verkoper kom en ik vraag doe je iets aan je prijs?, Daar reageert niemand op. Terwijl ik vraag wat de verkoper aan de prijs doet krijg ik altijd korting. Ook met je leidinggevende moet je op die manier soms dingen aanbrengen. Toen ik na vier keer vragen nog steeds niet thuis mocht werken heb ik hem voor een voldongen feit gesteld. Ik zei: ‘ik heb woensdag in de namiddag een vergadering bij een klant op vijf kilometer mijn thuis dus ik werk dan in de voormiddag gewoon van thuis uit zodat ik niet te veel tijd onderweg verlies. Ok?’ En vanaf dan mocht ik gewoon af en toe een halve dag van thuis uit werken.”

Bart, programmeur, 24j

Ook doe je er goed aan om even stil te staan wanneer je leidinggevende wat van je vraagt. Je wilt namelijk niet aan je leidinggevende het gevoel geven dat elke keer dat je bij hem binnenloopt je telkens van alles van hem gedaan wilt krijgen. En als je zeven dingen tegelijk wilt bespreken, dan is de kans erg groot dat je niet alles besproken krijgt. Of dat je leidinggevende niet akkoord gaat met enkele goede voorstellen omdat je niet voldoende tijd gehad hebt op duidelijk uit te leggen waarom jouw idee net goed is. Je kunt dus beter even goed nadenken over hoe belangrijk en hoe dringend de verschillende zaken zijn die je wilt bespreken om zo prioriteiten toe te kennen aan de onderwerpen die je wilt bespreken.

“Ik probeer altijd heel bewust te kiezen welke punten ik wanneer met mijn leidinggevende wil bespreken. En soms moet je daar gewoon prioriteiten in zetten. Als ik én dringende feedback nodig heb om verder te kunnen met mijn project én een nieuwe pc én een goedkeuring om verlof aan te vragen, dan kijk ik welke dringendst zijn en dan pak ik die eerst aan. Je moet je moment kiezen, als je alles in een keer vraagt, dan krijg je toch je zin niet.”

Kelly, wetenschappelijk medewerker, 28j

3. Uitdagende taken krijgen

“Na een tijdje had ik genoeg van de taken. Eerder hadden ze gezegd dat ik workshops mocht geven en dat ik er zou ingegooid worden. En ik had het gevoel dat ik repetitieve en ondersteunende taken bleef krijgen. Dus ik dacht waarom mag ik dat nu niet? Doe ik het niet goed dan? En mijn leidinggevende zegt nochtans altijd dat ze blij met mij is. Dus ik voelde mij daar onzeker door. In een wekelijks overleg kon ik dit gelukkig met mijn leidinggevende bespreken en sinds dat gesprek mag ik andere en leukere taken doen. En dan houd ik haar regelmatig op de hoogte zodat ze weet wat leuk is en wat goed gaat en wat minder is. En mijn werkinhoud passen we daar telkens weer op aan.”

Esmee, trainer, 22j

Niet alle startertaken zijn even uitdagend. Veel starters krijgen in eerste instantie vaak repetitieve taken die ze snel kunnen leren en repliceren; taken waar je snel goed in wordt zodat je snel als productief lid kunt meedraaien in een team, maar taken die na een tijdje wellicht gaan vervelen. Starters hebben dan ook vaak een gevoel van onzekerheid. Is dit nu mijn functie? Zal ik deze zelfde taken moeten blijven doen? Of komt daar nog verandering in? Doe ik het wel goed? Zijn ze tevreden van mij? Wat mag ik eigenlijk verwachten van een baan? Wat wil ik eruit halen?

Geduld een schone zaak?

Ja! Veel jongeren raken verveeld als ze iets vijf keer gedaan hebben. Ze hebben dan het idee het wel te weten, weinig meer te leren. Is dat echt zo? Steeds meer verzekeraars stellen eisen aan chirurgen, bijvoorbeeld dat die tenminste vijftig keer per jaar bepaalde operaties uitvoeren, anders zijn ze niet vaardig genoeg. Denk dus niet te snel dat je wel goed (genoeg) bent in de uitvoering van bepaalde taken. Veel leidinggevendenden klagen over ongeduld van jonge medewerkers....

Naast de directe aanpak, zoals in het bovenstaande voorbeeld, zijn er nog andere opties. Soms moet je gewoon uit jezelf een extra taak doen om te laten voelen dat je het kan. Als je je bewijst, zal je leidinggevende zich op latere tijdstippen meer geroepen voelen om je die kansen ook te bieden.

“Ik moest een moeilijk rapport schrijven dat ik nog nooit gedaan had. Eigenlijk zou ik op m’n leidinggevende wachten tot zij terug was haar vakantie om het samen te doen. Tijdens haar vakantie ben ik er alvast mee aan de slag gegaan. Ik

wilde het gewoon proberen en er van leren. Ze was prettige verrast dat het af was.”

Teun, junior analist, 26j

Wanneer leidinggevenden druk of heel chaotisch zijn, kun je hierop inspelen. In de waan van de dag is je leidinggevende de vooral bezig met vergaderingen, begeleiding van zijn medewerkers, het managen van zijn eigen leidinggevende, en het uitvoeren van zijn eigen projecten. Het is dan niet verwonderlijk dat hij vergeet wat jullie besloten hadden in jullie vorig overleg. Geef daarom vooral zelf vorm aan je functie zoals Carolien hier doet:

“De eerste vrijdag dat ik hier werkte zaten we te brainstormen over mogelijke ‘lanceerpistes’ voor een project. Ik was enorm enthousiast en we zouden na het weekend verder doorpraten over de stappen die we zouden zetten op basis van deze initiële brainstorm. Om mijn enthousiasme te laten zien ben ik hele weekend bezig geweest met voorbereidingen voor die maandag. Maar, toen ik die maandag in de meeting stapte m’n leidinggevende als eerste naar de flipchart stappen waar onze brainstorm op stond en verscheurde deze. Al mijn werk van dat weekend voor niets.”

Carolien, marketing medewerker, 27j

Als laatst, maar niet minst belangrijk, doe je er goed aan om je leidinggevende te consulteren. Waarschijnlijk heeft hij wel een idee waar je zelf nog niet aan gedacht had. Hij kent de organisatie en alle verschillende opties namelijk vaak beter dan jij zelf.

“In mijn functioneringsgesprek vroeg m’n leidinggevende welke taken ik zou willen oppakken. Ik heb toen mijn ontwikkelingswensen aangegeven en gevraagd wat zij dacht waar ik wat uit zou kunnen uithalen. Er waren wel bepaalde acties van haar kant nodig (bv contact leggen met mensen etc.) en die deed ze heel snel. Immers, het was haar eigen idee.”

Sandra, stagiair, 21j

4. Werk en privé grenzen bewaken

“Ik kan me niet inbeelden hoe het is om in een organisatie te werken waar ik ‘s avonds een mail naar iemand stuur en geen antwoord krijg tot de volgende ochtend. Dan zijn je mensen toch niet gemotiveerd.”

Kasper, CEO, 52j

Medewerkers moeten tegenwoordig altijd bereikbaar zijn. Met de moderne technologie lijken de grenzen tussen werktijd en privétijd helemaal verdwenen. Jonge medewerkers moeten zichzelf bovendien nog bewijzen in het bedrijfsleven en geven zich daarom volledig voor hun baan. Opmerkelijk is dat de meeste van onze jonge deelnemers aangaven geen probleem te hebben met werkdruk voor hen geen probleem is. Sommige leidinggevenden maken daar handig gebruik van:

“Met het thuiswerken voel ik een sterke druk om de hele tijd bereikbaar te zijn. Ik ga zelfs met de telefoon naar het toilet. We hebben een communicator systeem waarbij we met een kleurtje kunnen zien of iemand op zijn computer bezig is. Als ik thuis werk zorg ik er dus voor dat het bolletje in m’n computer op groen staat (teken voor beschikbaar). Als ik weet dat iemand thuis werkt en ik een oranje bolletje zie (15 min niet actief geweest), dan denk ik dat die haar afwas ofzo aan het doen is. Ik wil niet dat m’n collega’s dat over mij denken.”

Gert-Jan, projectmedewerker, 26j

In een tijd waar nog nooit zoveel jonge medewerkers afhaken door burn-out, is het belangrijk stil te staan bij de vraag hoe zij hun grenzen kunnen bewaken. Hoewel thuiswerken vaak wordt gezien als manier om de balans tussen werk en privé beter beheersbaar te maken, is het voor sommigen ook een bron van stress.

“Afspreken buiten het werk is afgesproken, niet spontaan. En dat voelt ook meer als teamactiviteit. Dat is voor mij ook werken. Ik zeg normaal geen nee daartegen. Je moet die relaties goed houden. Als je nooit meegaat, dat is niet goed. Dat lijkt alsof je geen interesse hebt in je collega’s. En het kwam ook echt uit mijn functioneringsgesprek dat ze blij zijn dat ik mijn best doe om er zo vaak bij te zijn buiten het werk. Dus ik blijf daar mijn best voor doen.”

Tess, junior account manager, 25j

Ook kunnen sociale activiteiten met collega's ervaren worden als druk op hun functie. Op sommige werkplekken wordt elke week een sociale activiteit georganiseerd. Ook al zijn ze goed bedoeld, voor sommigen is het een van de extra's die erbij komen dat ten koste gaat van de privé-tijd. Zo kan het delen van sociale media, zoals Facebook, een inbreuk zijn op persoonlijke grenzen. De meeste jonge medewerkers blokkeren publieke toegang van hun profiel voordat ze begonnen te solliciteren.

Op Facebook met je leidinggevende?

Je kiest zelf hoeveel van je persoonlijk leven je laat zien op het werk. Jij bepaalt namelijk welke verhalen je aan je collega's en leidinggevende vertelt. Maar, wat doe je met social media zoals Facebook? Wat als je leidinggevende je uitnodigt om 'vriend' te worden? Dan kan zij al jouw persoonlijke foto's zien en krijgt zij een kijkje in je privé leven. Misschien verandert dat haar kijk op jou. En trouwens, heb jij wel behoefte aan Facebook berichten van je leidinggevende? Vooral wanneer je leidinggevende jou uitnodigt terwijl je hier eigenlijk geen zin in hebt, kan het ongemakkelijk zijn. En als je dat niet wilt, hoe geef je dat aan? Een vraag die bij veel jongeren speelt. En ook bij leidinggevendenden...

"Ik schrok enorm toen mijn leidinggevende na mijn eerste werkweek een uitnodiging stuurde om vriend te worden op Facebook. Zeker omdat ik voor ik begon te werken al mijn profielen beveiligd heb en zelfs mijn naam veranderde. Maar blijkbaar heeft hij me toch gevonden. Vreselijk. Hij moet echt niet weten wat ik in mijn weekends uitvoer. Ik had geen idee hoe ik hiermee moest omgaan en heb het gewoon genegeerd. Ik hoop dat hij er verder niets meer over zegt." (trainer, vrouw, 24j)

"Ik vind het geweldig om samen met mijn leidinggevende op stap te gaan. We zijn heel goede vrienden en doen alles samen. En de foto's komen nadien gewoon op Facebook, net zoals dat met andere vrienden gebeurt. Dat vind ik de normaalste zaak van de wereld." (consultant, man, 24j)

"Mijn werkgever maakte recentelijk een Facebookgroep aan en heeft alle werknemers op Facebook opgezocht en toegevoegd aan deze bedrijfspagina. Ik heb zelf nog geen Facebook maar werd vorige week toch vriendelijk verzocht die aan te maken "zodat we allemaal op Facebook zijn". Kan ik dat weigeren?" (bron <http://www.iusmentis.com/> ook voor meer informatie over rechten)

Wat te doen:

- Reageer niet te spontaan, maar ga na wat je vindt van het verzoek van je leidinggevende
- Check eens bij collega's wat de gebruiken in jullie groep en organisatie zijn
- Als je liever niet vrienden wordt op Facebook met je leidinggevende kun je dat verzoek gewoon negeren. Je kunt ook je motieven toelichten. Dat laatste is de betere manier, omdat je zo investeert in jullie relatie.
- Je reactie hangt ook af van de manier waarop je wordt uitgenodigd. Via Facebook (dat is een indirecte vorm van communicatie) of vraagt je leidinggevende je persoonlijk? In het laatste geval kun je zeggen dat je er even over wilt nadenken, omdat Facebook voor jou privé is.
- Houd je aan feedbackregels als je er iets over zegt tegen je leidinggevende. 'Dank voor je uitnodiging. Ik zie het ik als blijk van vriendschap van jouw kant. Echter, voor mij is Facebook privé en een beetje scheiding tussen werk en privé vind ik belangrijk.'
- Gebruik het liefst wat humor, maak het niet te zwaar.
- Nodig haar uit op LinkedIn en zeg dat je je zakelijk netwerk wilt opbouwen

5. Meerdere leidinggevenden managen

“Ik sta op een project met twee verantwoordelijken en dat is best onhandig. Hoewel de verantwoordelijkheden officieel gesplitst zouden moeten zijn, blijkt er toch overlap te zijn. En soms denken ze beiden heel anders over beslissingen die genomen moeten worden. Beide projecten zijn even belangrijk dus de ene leidinggevende heeft geen drukkracht dan de andere. Daardoor ben ik vaak bezig met het integreren van hun meningen zodat ze zich beiden betrokken voelen en ik toch verder kan met mijn project.”

Lauren, accountant, 26j

In de huidige organisatiestructuren hebben medewerkers vaak meerdere leidinggevenden. Ze hebben dan één officiële verantwoordelijke, maar werken dagelijks onder meerdere projectmanagers. En deze projectmanagers hebben ander persoonlijkheden, andere wensen en verwachtingen, en vinden hun eigen project uiteraard het belangrijkste. Medewerkers met meerdere leidinggevenden ervaren dan ook regelmatig tegenstrijdige beslissingen die door leidinggevenden genomen worden of krijgen een te hoge werkbelasting omdat leidinggevenden te weinig op de hoogte zijn van de andere projecten. Het managen van je leidinggevenden wordt zo noodzakelijk om al verschillende verantwoordelijkheden tot een goed einde te brengen.

Wanneer je meerdere leidinggevenden op eenzelfde project hebt is het grootste vraagstuk: wanneer spreek je dingen afzonderlijk af met je verschillende leidinggevenden en wanneer zet je ze samen rond de tafel om samen de zaken uit te klaren. Een verhaal van een van onze deelnemers werpen hier een licht op:

“Ik weet heel goed wat de stokpaardjes van mijn leidinggevenden zijn. Eigenlijk is het heel simpel: als ik een nieuw en creatief idee heb over iets dat verbeterd kan worden, dan stap ik als eerst naar mijn direct leidinggevende. Als ik vakantie wil aanvragen of als ik het idee heb dat m'n werkdruk te zwaar wordt, dan bespreek ik dat met de tweede leidinggevende. Daarbij geef ikzelf de uitkomst

van dit overleg door aan m'n direct leidinggevende, óf ik laat dit over aan de leidinggevende met wie ik de beslissing genomen heb."

Saïd, analist, 25j

Bij het volgen van meerdere leidinggeven is het belangrijk is om de verschillende belangen van hen te behartigen, te kijken naar de mate waarin een leidinggevende expert is in het domein waar jouw interesse ligt, de officiële macht die iemand over iets heeft, en de persoonlijke band die je met een leidinggevende hebt. Na deze afweging wordt het vaak duidelijk naar wie je best eerst toestapt. Het tweede leidinggevende kan vervolgens vaak simpelweg geïnformeerd worden, al dan niet in een gezamenlijk gesprek.

Wanneer je meerdere leidinggevendens op verschillende projecten hebt zal je de verschillende partijen vooral veel moeten informeren. Zo zijn andere projectmanagers vaak niet op de hoogte wanneer het druk is in andere projecten of wanneer de verschillende deadlines. Het is jouw taak om iedereen op de hoogte te brengen van hoe je planning eruit ziet. Gebruik hiervoor de tips uit het tweede hoofdstuk rond 'informeren en communiceren'.

6. Werk en jezelf zichtbaarder maken

"Ik probeer informeel te laten vallen waar ik mee bezig geweest ben zodat mijn leidinggeven daarvan op de hoogte is. Ik loop bijvoorbeeld even bij haar binnen om te vragen hoe het weekend was en om dan op 5 min te schetsen waar ik mee bezig ben. Eigenlijk ben ik dus relatief veel tijd kwijt met communiceren wat en waarom ik dingen doe. Maar op mijn functioneringsgesprek zei ze dat ze het positief vindt dat ik haar informeer en terugkoppel. Ze vindt het prettig dat ze weet waar ik mee bezig ben."

Marcella, personal assistent, 23j

Er wordt wel eens gezegd dat wanneer je promotie wilt maken het niet belangrijk is hoe hard je werk, maar hoe hard je leidinggevende *denkt* dat je werkt. Hoewel de evaluatie van je leidinggevende afhankelijk is van hoe goed werk je levert, komt er soms meer bij kijken. Iedereen kent wel iemand die niet heel hard werkt, maar het toch beter lijkt doen voorkomen. Tot ergernis van ieder. De goede indruk die je bij leidinggevende achterlaat kun je dus sturen. Wanneer mensen

hier actief mee aan de slag gaan, dan wordt dit vaak als ‘impression management’ benoemd. Hoewel impression management vaak een negatieve connotatie heeft, zijn er ook positieve elementen aan.

Wij willen niemand de tip geven om kost wat kost, of zonder goed werk te leveren, jezelf te promoten. Dit kan misschien op korte termijn vruchten afwerpen, maar op lange termijn schaad je er vooral jezelf mee. Wanneer je bijvoorbeeld niet levert je beloofd had aan je leidinggevende of collega’s, kom je onbetrouwbaar over en zal je minder snel iets bij deze gedaan krijgen. De basis blijft dus ‘goed werk leveren’.

Echter, hoe maak je je harde werk nu zichtbaar? Hoe laat je aan je leidinggevende zien wat je bereikt hebt? En hoe zorg je ervoor dat hij weet dat je goed presteert? Opnieuw is het hier belangrijk om te kijken wat jouw leidinggevende waardeert in zijn teamleden. Sommige leidinggevendens vinden het bijvoorbeeld erg leuk als mensen laat op het werk zitten of als mensen nog laat aan het werk zijn:

“Mijn leidinggevende kwam zelf altijd toe op kantoor om 9u, maar zat steeds de hele dag in vergaderingen. ’s Avonds, na al die meetings, liep hij over de afdeling en complimenteerde degenen die nog steeds aan het werk waren.

In het begin was ik altijd om 7u30 al aan het werk en bleef ik tot 17u. Een lange dag, maar ik had niet het idee dat iemand dat zag. M’n collega’s kwamen vaak tegen 11u pas op kantoor en werkten dan door tot 21u. Na een tijdje had ik er genoeg van om te merken dat mijn leidinggevende de ideeën van deze collega’s beter vond dan de mijne en dat zij positiever beoordeeld werden. Ik werk nu nog steeds dezelfde uren, maar de e-mails die ik eerder over de mijn werkdag heen stuurde, stuur ik nu gebundeld wanneer ik start. En ik nog steeds positieve evaluaties en ik ervaar meer waardering van mijn leidinggevende.’

Christina, coördinator, 29j

Dit voorbeeld toont dus dat het niet alleen is wat je doet, maar ook welke indruk dit bij je leidinggevende maakt. En daar heb je invloed op. Daarnaast kan ook het ook belangrijk zijn om de juiste projecten uit te kiezen. Als jij op een gewaardeerd project van je leidinggevende staat ben je extra zichtbaar. Zo blijkt ook bijvoorbeeld uit onderstaand voorbeeld.

‘Naast mijn dagelijkse taken vindt mijn leidinggevende het ook belangrijk dat iedereen een extra team-taak opneemt. Zo worden bijvoorbeeld het organiseren

van teamactiviteiten zoals het kerstfeestje en een familiedag, het schrijven van een nieuwsbrief, en het bemannen van een stand op jobbeurzen verdeeld onder collega's. M'n leidinggevende gaat zelf altijd zelf mee naar werkbeurzen, daarom probeer ik mezelf daar zoveel mogelijk op te zetten. Hij vindt het ook belangrijk dat we daar een goede indruk laten dus ik zet op die dagen mijn beste beentje voor.'

Marc, recruitment officer, 25j

7. Leidinggevende constructief feedback geven

'In mijn functioneringsgesprekken vraagt mijn leidinggevende me altijd of ik ook voor haar feedback heb. Dat vind ik ontzettend moeilijk. Ik denk dat ze er op zich wel voor zou open staan, maar ik vind het toch lastig om iets aan de orde te stellen.'

Giel-Jan, trainee, 25j

Er rust wat een taboe op het geven van feedback aan je leidinggevende. Voor veel van onze deelnemers was het 'not-done'. Het was over het algemeen ondenkbaar om een leidinggevende op hun taakhoud te corrigeren, laat staan dat iets te zeggen over hun 'mindere' kanten. Hoe breng je in zo iets aan?

Wel, er zijn vele vormen van feedback geven. Het is niet nodig en niet handig om direct een slechte boodschap aan je leidinggevende te brengen. Een eerste stap is het gebruik van non-verbale communicatie. Zonder woorden kan je een duidelijke boodschap overbrengen. Denk maar aan een starre blik, diepe zucht of oogrol als duidelijke statements.

"Een dringende meeting werd al die keer verzet. Bij de vierde poging wilde ik er echt iets van zeggen, maar voor ik de kans had kwam mijn leidinggevende binnengelopen in alle staten. Zijn agenda was zo druk dat het helaas weer verplaatst moest worden. Ik kon mijn heel diepe zucht niet inhouden op dat ogenblik. Ik had er zo genoeg van. Hij merkte het wel op, want hij excuseerde zich meteen. Ik ben benieuwd of de vijfde poging wel succesvol zal zijn."

Kristien, eventplanner, 27j

Hoewel iedereen dus wel feedback geeft aan zijn leidinggevende door middel van non-verbale communicatie, is dit niet altijd effectief. Een gehoopt effect blijft uit omdat leidinggevendenden de non-verbale signalen niet opvangen of anders interpreteren. Wanneer je echt wilt dat er iets veranderd kun je het beste toch voor een meer expliciete aanpak gaan.

Dat wil niet zeggen dat je je ongezouten mening moet gaan spuien. Een goed advies hier is het 'positief bekrachtigen' van het goede gedrag van je leidinggevende. Zo kan je hem inspireren door te focussen op de dingen die vooral goed gaan. Positieve aandacht voor wat goed loopt helpt om meer 'goed' gedrag in de toekomst te tonen.

'Ik leg in mijn gesprekken met mijn leidinggevende de focus op de leuke dingen die ik gedaan heb. Daar doe ik hele verhalen rond. En de minder leuke taken die verzwijg ik. En die doe ik gewoon. Want anders krijg ik er zo misschien nog wel meer.'

Tina, HR manager, 24j

'Ik wil geen "ja-mensen" om mij heen. Ik wil dat iedereen mij de waarheid zegt, zelfs ook al kost hen dit hun baan.'

Deze uitspraak van de beroemde Amerikaanse filmproducent Samuel Goldwyn (1882-1974) is een goed motto van de strekking van dit boekje.

Als je als jonge professional aan de slag gaat, doe je dat met enthousiasme en passie. Je wilt leren en ontdekken wat je kunt. Je leidinggevende kan je daarbij helpen. Dat vraagt inzet van jouw kant. Het gesprek aangaan, durven zeggen wat je ziet, wat je niet lukt en wat je dwars zit. Starten met werken betekent op een nieuwe manier ontdekken wie je bent, wat je kunt en wat je wilt. Je leidinggevende zal daar hoe dan ook een belangrijke rol in spelen. Door diens voorbeeld, in goede en slechte zin, ontdek jij hoe je professional kunt en wilt worden.

Veel succes en vergeet niet: het is makkelijk genoeg het roer vast te houden, als de zee kalm is.