

THOMAS ERIKSON

**OMRINGD
DOOR
SLECHTE
BAZEN**

Vertaling Erica Weeda

HarperCollins

Voor dit boek is papier gebruikt dat onafhankelijk is gecertificeerd door Soil Association Certification naar FSC®-standaarden om verantwoord bosbeheer te waarborgen. Kijk voor meer informatie op www.harpercollins.co.uk/green.

HarperCollins is een imprint van Uitgeverij HarperCollins Holland, Amsterdam.

Copyright © 2018 Thomas Erikson
Oorspronkelijke titel: *Omgiven av dåliga chefer*
Copyright Nederlandse vertaling: © 2020 HarperCollins Holland
Vertaling: Erica Weeda, p/a Scandinavisch Vertaal- en Informatiebureau Nederland
Omslagontwerp: Anders Timrén
Bewerking: bij Barbara
Omslagbeeld: Shutterstock
Foto auteur: © Robin Berglund
Illustraties binnenwerk: Shutterstock
Zetwerk: Mat-Zet B.V., Huizen
Druk: PBTisk, a.s., Czech Republic

ISBN 978 94 027 0555 3
ISBN 978 94 027 5988 4 (e-book)
NUR 770
Eerste druk september 2020

Originele uitgave verschenen bij Forum, Stockholm, Zweden.

HarperCollins Holland is een divisie van Harlequin Enterprises ULC.
* en ™ zijn handelsmerken die eigendom zijn van en gebruikt worden door de eigenaar van het handelsmerk en/of de licentienemer. Handelsmerken met * zijn geregistreerd bij het United States Patent & Trademark Office en/of in andere landen.

www.harpercollins.nl

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Het e-book is beveiligd met zichtbare en onzichtbare watermerken en mag niet worden gekopieerd en/of verspreid.

INHOUD

Voorwoord 7

Inleiding 9

DEEL 1 – OMRINGD DOOR SLECHTE BAZEN 17

1. Slecht leiderschap – en de ontstellende consequenties daarvan 19
2. Waarom je beter een baas dan een werkgever kunt kiezen 27
3. Leiderschap is een communicatieproces 33
4. Hoe je het gedrag van je baas het best kunt begrijpen en erop kunt anticiperen 47
5. De meest voorkomende kleurencombinaties en hoe je ze kunt herkennen 55
6. Waarom je je soms gestrest voelt op je werk 65
7. Waarom je het liefst een rode baas wilt hebben 79
8. Waarom je vooral op een gele baas hoopt 91
9. Waarom je misschien toch behoefte hebt aan een groene baas 99
10. Waarom een blauwe baas de ultieme oplossing voor je is 107
11. Het antwoord dat niet uit de kleuren blijkt – waarom we doen wat we doen 115
12. Het profiel van de auteur zelf en wat je daarvan kunt leren 125
13. Hoe je onderscheid maakt tussen kleuren en drijfveren 133
14. Het verschil tussen je persoonlijkheid en je gedrag 141
15. Slimme aanpassing aan de kleuren van je baas 147
16. Als de kleuren en drijfveren ontoereikend zijn – het ontbrekende puzzelstukje 155
17. Omringd door overbodige bazen 167

DEEL 2 – OMRINGD DOOR LUILAKKEN 175

18. Waarom het personeel zoveel moeite heeft om de klus te klaren 177
19. Hoe je de kleuren van je medewerkers kunt aflezen 189
20. Zweep of wortel – hoe geef je leiding aan je medewerkers? 197
21. Leider of specialist? Jouw opdracht als baas 209
22. Als je een effectieve rode baas bent 221
23. Als je een inspirerende gele baas bent! 233
24. Als je een vriendelijke, zorgzame groene baas bent 245
25. Als je een analytische en objectieve blauwe baas bent 255
26. Hoe je het best een team kunt samenstellen 265
27. Hoe je je medewerkers betrokken maakt 273
28. Als iedereen het eens is, maar de afspraken desondanks niet worden nagekomen 289
29. Waar de echte luilakken vandaan komen 299
30. Feedback... het moeilijkste van alles 313
31. Waarom 'waarom' misschien het belangrijkste van alles is 327

Tot besluit – Mensen nemen ontslag van hun baas, niet van hun baan 337

Literatuur 345

INLEIDING

Waarom je dit boek moet lezen

Laten we direct ter zake komen: de wereld zit vol slechte bazen. Teamleiders, groepsmanagers, afdelingschefs, bedrijfsdirecteuren, lijnmanagers, stafmanagers, adjunct-directeuren, CEO's en hun bazen. De ene keer gaat het om een bestuursvoorzitter van een beursgenoteerde onderneming, de andere keer om de voorzitter van een of andere sportorganisatie. Op alle niveaus in alle soorten organisaties vinden we bazen die op de verkeerde plek zijn beland. Die er een puinhoop van maken voor zichzelf of hun medewerkers, die incompetent of naïef zijn. Er zijn veel te aardige bazen en bazen die ronduit boosaardig zijn. Sommigen doen niet eens de moeite om de voornamen van hun medewerkers te onthouden, anderen ontlopen hun eigen verantwoordelijkheid. Een aantal van hen is zo onbekwaam dat de organisatie strikt genomen beter af zou zijn zonder hen.

Dat zijn de overbodige bazen. De bazen die we eigenlijk niet nodig hebben en die in feite ons succes in de weg staan. Die überhaupt niets toevoegen aan de organisatie, behalve hoofdpijn en stress.

Ooit zei men dat de verantwoordelijkheid van een baas simpelweg was: leidinggeven en het werk verdelen. Als je daarin slaagde, kon je de baan aan. Een goede vriend van me citeert graag zijn eigen vader als het om leiderschap gaat: 'Zorg dat je nooit een baas wordt, want dan moet je uiteindelijk alles zelf doen.'

Waarom is het zo moeilijk te definiëren waar de baas eigenlijk zijn tijd aan zou moeten besteden? En is dat echt zo moeilijk? Of is het misschien de eenvoudigste zaak van de wereld? Als je er gewoon even voor gaat zitten en een serieuze poging doet?

En de bazen die het uitstekend doen in hun rol – wat hebben zij begrepen dat anderen niet snappen? Is er echt een geheim op dit punt?

Dit boek bestaat uit twee delen. Het eerste, 'Omringd door slechte bazen', beschrijft hoe moeilijk het is om je werk te doen als je een slechte baas hebt. Hier bekijken we een voorbeeld van slecht leiderschap en wat je als medewerker aan die situatie zou kunnen doen.

Dit deel is niets voor jou als je al een baas bent en weet wat je doet. In dat geval kun je rechtstreeks doorgaan naar het tweede deel van het boek, 'Omringd door luiakken', op bladzijde 175. Want er zijn namelijk ook gewone medewerkers die op een verkeerde plek in het arbeidsproces zijn beland. Niet iedereen is overal goed in. In dit deel van het boek kun je lezen hoe je ervoor kunt zorgen dat je personeel zijn potentieel ontdekt en zijn werkelijke drijfveren vindt. Dus bazen: ga direct naar deel twee.

Als jij je echter oprecht afvraagt waarom je baas doet zoals hij doet, lees dan snel verder. En kom erachter wat het geheim is achter het functioneren van bepaalde bazen – en waarom anderen het heel anders doen.

Omringd door idioten?

Een paar jaar geleden schreef ik een boek met de titel *Omringd door idioten*. Dat gaat over de verschillen in onze communicatie en waarom bepaalde mensen zo moeilijk te doorgronden zijn. Ik introduceerde het DISC-systeem van William Moulton Marston, dat in de loop der tijd door anderen verder werd ontwikkeld en uitmondde in een model met kleuren: rood, geel, groen en blauw. Het doel was te tonen hoe je meer begrip kunt krijgen voor mensen die niet zo functioneren als jijzelf. Natuurlijk beantwoordt het model niet alle vragen over hoe we nu echt functioneren, maar het biedt een goed uitgangspunt voor discussies en transformaties. Bovendien ben je zelden slechts één kleur, maar heb je trekjes van diverse kleuren.

Hier zijn een paar dingen waar ik op wil wijzen in verband met het DISC-model:

- Het gedrag van een individu kan niet volledig worden verklaard met DISC-jargon.
- Er zijn andere modellen die gedrag uitleggen, maar ik heb het DISC-model hier als uitgangspunt gebruikt, omdat het pedagogisch zo gemakkelijk te begrijpen is.
- Er zijn meer puzzelstukjes dan 'de kleuren' om verschillende gedragspatronen in kaart te brengen.
- Het DISC-model is gebaseerd op gedegen psychologisch onderzoek, het wordt over de hele wereld gebruikt en is in vijfendertig talen vertaald.
- Historisch gezien zijn er in verschillende culturen vergelijkbare modellen, bijvoorbeeld de leer van de lichaamssappen (*humores*), ontwikkeld door Hippocrates die leefde in de Oudheid, zo'n 2500 jaar geleden.
- Rond 80 procent van alle mensen heeft een combinatie van twee kleuren die hun gedrag domineren. Circa 5 procent heeft maar één overheersende kleur voor hun gedrag. De rest wordt gedomineerd door drie kleuren.
- Volledig groen gedrag of groen in combinatie met een andere kleur is het gebruikelijkst. Volledig rood gedrag of rood in combinatie met een andere kleur komt het minst voor.
- Er kunnen gedragsverschillen zijn tussen mannen en vrouwen, maar in dit boek laat ik het genderperspectief buiten beschouwing.
- Het DISC-model is niet geschikt om ADHD, syndroom van Asperger, borderline of andere diagnoses mee te analyseren.
- Er zijn altijd uitzonderingen op de dingen die ik in dit boek beweer. Mensen zijn gecompliceerd – zelfs rode personen kunnen bescheiden zijn en gele zouden aandachtig kunnen luisteren. Er zijn groene personen die conflicten aangaan, omdat ze geleerd hebben hoe je dat doet, en veel blauwen die begrijpen wanneer het tijd is om niet nogmaals te controleren of het document in orde is.
- Alles wat beschreven wordt, draait om zelfinzicht. Problemen ontstaan door slecht zelfinzicht.

- Mijn eigen kleuren zijn rood en blauw, plus wat geel. Het aandeel groen is te verwaarlozen. Sorry.

In mijn vorige boek hield ik geen rekening met de diverse rollen die we op een werkplek spelen. Ik heb vaak de vraag gekregen of het niet mogelijk is om nog een stap verder te gaan. Natuurlijk, dat kan.

Laten we eens kijken naar een gedreven, resultaatgericht individu dat een probleem moet oplossen samen met iemand die veiligheid, rust en kalmte zoekt. Als ze niet proberen om elkaar tegemoet te komen, zullen er problemen ontstaan. Maar als we eraan toevoegen dat de eerste bovendien de baas van de tweede is, dan ontstaat er een nieuwe situatie, nietwaar? Of als de tweede toevallig de baas van de eerste is – dat zou de zaak pas boeiend maken. Als we het baas-zijn meenemen in de vergelijking, dan is het bijwoord ‘idiot’ niet ver weg.

Ik snap dat je je baas nooit een idioot zou noemen waar hij bij is, maar je begrijpt wel dat er werkplekken zijn met problemen die rechtstreeks verband houden met ongeschikte bazen. We moeten zowel inzicht krijgen in onze verschillende persoonlijke eigenschappen, als een manier proberen te vinden om met het feit om te gaan dat een van ons macht heeft over de ander.

Als je een vriend hebt die een eikel is, kun je de vriendschap altijd beëindigen. Maar als je baas onredelijke eisen stelt, wordt het meteen gecompliceerder en wordt de waarde van een goed functionerende dialoog des te groter. Dat probeer ik duidelijk te maken in dit boek.

Maar de pet van baas opzetten heeft toch wel iets te betekenen?

En toch... is mijn persoonlijke opvatting dat de verantwoordelijkheid van de baas groter is. Dat hij de kwestie zou moeten aanpakken en voor een succesvolle oplossing moet zorgen. En natuurlijk kan de baas om een of andere reden gestrest zijn. Ook al is de baas misschien door zijn baas door de mangel gehaald, toch blijft hij verantwoordelijk voor zijn medewerkers. Je kunt je niet verschuilen achter je eigen stress of als ex-

cuus aanvoeren dat je onvoldoende tijd had. Als baas heb je een verantwoordelijkheid tegenover je medewerkers, je moet hen zien en hun in elk geval proberen te geven wat ze nodig hebben – bij voorkeur voor ze daar zelf om gaan vragen.

Ik vind ook niet dat een baas zich kan verschuilen achter vermeende onwetendheid over hoe je je opstelt als baas of wat het inhoudt om baas te zijn. Dat er meer bij komt kijken dan achter je bureau blijven zitten, kan iedereen op zijn vingers natellen.

In de loop van mijn twintig jaar als consultant met een focus op leiderschapsvragen heb ik uiteraard veel bazen ontmoet die goed zijn in het ambacht van leiderschap. Sommigen hebben er een natuurlijk talent voor, anderen zijn door schade en schande wijs geworden. Hun medewerkers bewonderen hen, houden van hen en zouden heel wat uitdagingen aannemen ter wille van hen. Dat zijn de sterren die een voorbeeld voor anderen zijn.

Maar ik heb ook oneindig veel bazen ontmoet die in wezen incompetent waren. Een aantal van hen snapt echt niet wat de functie inhoudt. Enkel kunnen het misschien leren, terwijl anderen er niet eens in geïnteresseerd zijn. Wat hen – naar mijn mening – nog minder geschikt maakt. Bovendien zijn sommigen van hen ook nog eens overbodig of onnodig. Ze lopen alleen maar in de weg. In feite hebben de organisaties geen behoefte aan hen.

De redenen dat veel bazen slecht functioneren verschillen natuurlijk, maar er zijn wel bepaalde patronen. En het is goed om die patronen te leren herkennen.

Verantwoordelijkheid maar geen bevoegdheden hebben

Dat heb ik zelf meegemaakt als medewerker – situaties waarin ik veel verantwoordelijkheid droeg, maar geen bevoegdheden had. Het was volstrekt onmogelijk om aan de verwachtingen van de leiding te voldoen. Als er iets misging, werd me de huid vol gescholden, terwijl ik nooit een compliment kreeg als iets uitstekend gelukt was. Ik ben zo iemand die

geen fles champagne of bioscoopbonnen hoeft te hebben als ik gewoon mijn werk heb gedaan. Maar als ik iets buitengewoons heb gepresteerd, is het leuk als iemand (lees: de baas) daar wat aandacht aan schenkt. Soms is een waarderende duim omhoog in het voorbijgaan al voldoende.

Af en toe waren de eisen absurd. Er werden min of meer onoplosbare taken uitgedeeld. Desondanks verwachtte men dat ik het wel even zou oplossen. Soms slaagde ik erin, andere keren lukte het niet.

Je weet zelf hoe dat gaat, je kunt nu eenmaal niet alles klaarspelen. Soms loopt het op een fiasco uit.

Het is frustrerend om alleen maar orders te krijgen, maar geen invloed te kunnen uitoefenen op hoe je werk bijvoorbeeld moet worden georganiseerd. En dat niemand luistert naar jouw voorstellen en ideeën. Soms luisterde mijn baas vriendelijk en zei hij knikkend: 'Ik hoor wat je zegt.' Vaak gevolgd door een 'maar...'. En dan weet je wel hoe laat het is, hè? Wat hij eigenlijk bedoelt, is: 'Ik hoor dat je praat, maar het boeit me niet wat je zegt.' De baas heeft al een besluit genomen. Maar waarom heb je me dan überhaupt iets gevraagd?

Of je baas luistert zowaar en zegt: 'Doe maar wat jij wilt, maar als het misgaat, is het jouw verantwoordelijkheid.'

Bedankt voor het vertrouwen!

Ik heb nooit mijn mond gehouden. Toen ik jong was, had ik al moeite met autoriteit. Dat bracht me soms in een penibele situatie. En in mijn latere leven plaatste ik nu en dan vraagtekens bij bepaalde routines. Niet zelden was het antwoord volkomen van alle logica gespeend, bijvoorbeeld iets in de trant van: 'Zo is het nu eenmaal.' Of: 'Zo doen we dat hier.'

De favoriet is 'We hebben het altijd zo gedaan', alsof dat een echt argument is.

Ik weet wat het betekent als je geen invloed kunt uitoefenen op je situatie als gewone medewerker.

Uiteraard zijn er uitzonderingen. Ik heb ook bazen gehad die goed konden luisteren en openstonden voor de gedachten en ideeën van hun

medewerkers. Enkelen van hen waren bovendien zo netjes om te erkennen van wie een idee afkomstig was.

Ik heb me, vermoedelijk net als jij, vaak afgevraagd hoe mijn baas eigenlijk dacht en functioneerde. Want ik snapte echt niet wat er aan de hand was. Dus waarom zouden we niet eens kijken wat de redenen voor bepaalde eigenaardige gedragingen kunnen zijn?

Laten we een duik nemen in de wonderlijke wereld van het baas-zijn. Riemen vast, we gaan van start.

1

SLECHT LEIDERSCHAP – EN DE ONTSTELLELENDE CONSEQUENTIES DAARVAN



‘Aan het begin van de dag maak ik een lijst van alles wat ik moet doen... en wie dat voor me kan doen.’

Goed leiderschap is erop gebaseerd dat baas en medewerkers snappen dat ze in een symbiose werken en dat ze van elkaar afhankelijk zijn om alles goed te laten functioneren.

Baas-zijn kan irritant eenvoudig lijken. Je hoeft immers alleen maar een stel vergaderingen af te werken en gewichtig te kijken. Veel telefoontjes plegen en op vrijdagmiddag gaan golfen. Zo'n baantje kan iedereen wel doen. Gaat het goed, dan eist de baas alle eer op – gaat het mis, dan kan hij altijd een ander de schuld geven.

Oké, dat is misschien een beetje overtrokken. De baan heeft wel iets meer om het lijf. Maar de meeste mensen die een slechte baas hebben gehad, weten het: je kunt een puinhoop maken van die baan.

Waarschijnlijk hebben we allemaal weleens een incompetente baas

gehad en ons afgevraagd waarom hij zijn werk niet beter deed. Een aantal bazen oefent in feite helemaal geen leiderschap uit, waardoor ze strikt genomen overbodig zijn. En dat doet natuurlijk de vraag rijzen: wat moeten we met een baas die geen leiderschap uitoefent?

Er zijn heel wat bazen die niet eens de sleutels van het kantoor zouden moeten hebben.

Je herkent vast wel een paar van deze types:

- De baas die nooit iets zegt wat ook maar een zweem van positiviteit heeft
- De baas die alleen maar klaagt en zeurt over alles wat je doet
- De baas die jou de schuld geeft van zijn eigen fouten
- De baas die met de eer gaat strijken voor iets wat jij gedaan hebt
- De baas die geen idee heeft wat je dag in, dag uit doet
- De baas die nooit zijn beloften nakomt
- De baas die plotselinge woede-uitbarstingen heeft zonder aanleiding
- De baas die verwacht dat je gedachten kunt lezen
- De baas die zo nodig aan de klanten moet vertellen wat jij fout hebt gedaan
- De baas die zulke warrige instructies geeft dat je onmogelijk kunt begrijpen wat hij wil
- Of de baas die alleen maar rommelig en ongestructureerd is en nooit zijn papieren kan vinden
- De baas die een controlfreak is en zich bemoeit met alles wat je doet
- De baas die alles tot drie cijfers achter de komma wil micromanagen
- De baas die jou nooit enige verantwoordelijkheid geeft
- De baas die absoluut alles zelf wil beslissen
- De baas die altijd ergens anders is
- De baas die nooit directe orders geeft, maar hoopt dat je het desondanks zult snappen
- De baas die het niets kan schelen dat sommige mensen lopen te lanterfantten

- De baas die zo conflictschuw is dat alles is toegestaan op de werkplek
- De baas die eist dat hij gehoorzaamd wordt, gewoon omdat hij de baas is
- De baas die zich zozeer inspant om te laten zien dat hij luistert, dat hij geen woord meekrijgt van wat je zegt.

Vaak hebben bazen geleerd wat ze moeten doen. Ze hebben hun manier van leidinggeven voor een groot deel van hun eigen bazen geleerd. Ze zijn beïnvloed door anderen en proberen hun best te doen. Sommigen van hen zou je moeten feliciteren omdat ze, ondanks het ontbreken van een concreet plan, niet ten onder zijn gegaan.

De meesten nemen de taak van baas natuurlijk niet op zich met het voornemen om er een zootje van te maken. De absolute meerderheid van alle bazen probeert fatsoenlijk werk te leveren. Maar soms wordt het echt een compleet gekkenhuis.

Zelf kreeg ik inspiratie voor mijn leiderschap van behoorlijk slechte bazen. Soms wekte alleen al de gedachte dat ik in dezelfde ruimte moest zijn als zij mijn irritatie. Dit leidde ertoe dat ik hun manier van doen ging bestuderen, om het daarna zelf precies andersom te doen. Een redelijk doordachte strategie, vond ik.

Zo had ik een baas die altijd zijn kantoordeur dichtdeed. Dat stoorde mijn collega's en mij. Ik nam me voor om altijd toegankelijk te zijn als ik ooit baas werd en een eigen kantoor kreeg. En toen ik dat kantoor kreeg, lette ik erop dat de deur wagenwijd openstond.

Een andere baas van me maakte herhaaldelijk fouten bij het werk. Iedereen kan een fout maken, maar hoe reageer je als dat gebeurt? Je erkent dat je de mist in bent gegaan en gaat verder. Je schuift de schuld niet op iemand anders, en bovenal scheld je je medewerkers niet uit en stel je hen niet verantwoordelijk als je er zelf een puinhoop van hebt gemaakt. Ik heb het een paar keer zien gebeuren en mezelf beloofd om niet in die valkuil te trappen. Als ik me slecht had gedragen tegenover een medewerker, zou ik gewoon mijn excuses aanbieden, nam ik me voor. En dat

doe ik nu inderdaad, hoewel ik soms een poosje zit te tandenknarsen voor het me lukt. Maar ik vind dat het erbij hoort als je het goede voorbeeld wilt geven – verantwoordelijkheid nemen voor je eigen fouten.

Maar het baas-zijn kan verwarrend zijn. Geloof me, ik spreek uit ervaring. En wanneer de symbiose tussen baas en team verstoord wordt, kan de stemming nog lang behoorlijk verziekt blijven.

De verkoper die het beter wilde doen dan goed voor hem was

Ben ik aan het overdrijven? Denk ik dat ik alle antwoorden heb? En dat ik dus de beste baas ter wereld ben?

Echt niet.

In zo'n context ligt hooghartigheid altijd op de loer. Je weet hoe dat meestal gaat, hè? De auteur van het leiderschapsboek dist een omstandig doemscenario op, en uiteindelijk redt hij de situatie dankzij een of ander ongekend vermogen en ongeëvenaard talent. Zo eenvoudig is het natuurlijk nooit.

Ik kreeg mijn eerste baan als baas toen ik in de twintig was. Ik was een goede verkoper, dus ik wist mezelf ook heel goed te verkopen. Als je jong bent, blaak je van het zelfvertrouwen en dat gold ook voor mij. De dag voor het sollicitatiegesprek had ik nog mijn sterktes en competenties uit mijn hoofd geleerd. 'Neem mij aan,' zei ik. En dat deden ze. Ze vonden het leuk dat ik gedreven en positief overkwam en waardeerden het dat ik mensen voor me kon innemen. 'Die kerel kan goede zaken voor ons doen.'

Ze hadden beter moeten weten.

Ik stormde bruisend van energie mijn nieuwe werkplek binnen, vol zelfvertrouwen en met het gevoel dat ik de wereld kon redden. En ik had kolossale ambities. Niemand kan zeggen dat ik destijds ongemotiveerd was. En volgens mij voelde mijn groep van dertien personen dat ook. Ze merkten duidelijk dat er iemand met energie was binnengehaald. Tot zover geen enkel probleem.

Wat ik met al die energie deed?

Eh...

Weet je, het is vijftientig jaar geleden, maar ik vind het nog steeds moeilijk om erover te praten. Een tijd geleden kwam ik toevallig een vrouw tegen aan wie ik destijds leiding gaf. Ik zag haar terwijl ik op straat liep en dook instinctief weg achter een pilaar. Ik geef het niet graag toe, maar ik schaam me er nog steeds voor hoe weinig steun ik haar destijds heb geboden.

Hoewel er sindsdien een half leven verstreken is, kon ik haar nog steeds niet in de ogen kijken.

Met alleen motivatie en zelfvertrouwen kom je er niet

Ik had een enorme drive, maar wist niet hoe ik mijn dagen moest indelen. Geen structuur, geen planning; ik kon het woord follow-up amper spellen en mijn gezonde verstand was ik kwijt – alles was een complete chaos. Ik rende rond als een kip zonder kop en rukte en trok aan alles wat mijn voortgang belemmerde. Na een paar jaar in de branche kende ik het bedrijf, dus ik wist een paar klanten binnen te halen. Perfect – dat was ook de bedoeling! Dus ik haalde een paar klanten binnen. Dat was oké, maar daarvoor was ik niet ingehuurd.

Op de nieuwe werkplek bleken bovendien allerlei mysterieuze regels te bestaan die ik niet kende. Ik zou een boek kunnen vullen met alle ongeschreven wetten.

Zo herinner ik me een van de vragen waar mijn personeel in de eerste week mee kwam: ‘Wat doen we met het lunchrooster?’ Ik begreep er niets van. ‘Eet maar als je honger hebt.’ Maar dat ging niet – we konden immers niet zomaar alles uit onze handen laten vallen tijdens de lunch. (Het ging hier om een groot bankfiliaal in de tijd dat het publiek daar nog geregeld binnenstapte.) Achteraf gezien vind ik dat het personeel het ook wel zonder mijn inmenging had kunnen oplossen. Maar mijn reactie was: ‘Los het maar op.’

Dat was mijn gebruikelijke reactie op vragen waarop ik geen antwoord had.

‘Los het maar op.’

Er staat een klant te schreeuwen bij de balie. ‘Los het maar op.’

Er ontbreekt geld uit de kas. ‘Los het maar op.’

Ulla heeft vrij en Marja is ziek – we hebben geen back-up tijdens de lunch. ‘Los het maar op.’

Een medewerkster was zo gestrest op het werk dat ze vrijwel dagelijks buikpijn had. Op een bepaald moment liet ze me haar agenda zien en dat was een regelrechte ramp. Ze stond aan de rand van de afgrond met haar planning. Van acht uur ’s ochtends tot vijf uur ’s middags stond er een rij klanten voor haar balie. Zelfs de lunches waren volgeboekt met klanten. Er was niet eens tijd om naar het toilet te gaan. Zo kon het echt niet langer. Maar ik herinner me dat ik alleen naar het overvolle rooster van de vrouw staarde en iets antwoordde in de trant van ‘o jee’.

Achteraf begreep ik dat ze me om hulp vroeg, maar mijn eigen reactie staat nog pijnlijk duidelijk in mijn herinnering gegrift: ‘Los het maar op.’ Ik had geen antwoord. Ik wist niet wat er nodig was. Ik begreep niet eens hoe die situatie ontstaan was.

‘We moeten gewoon harder werken.’

Dat is niet het advies waar iemand die toch al omkomt in het werk op zit te wachten.

Ik maakte heel vaak dat soort opmerkingen. En dit was begin jaren negentig. Uitspraken als ‘Kom niet met problemen, kom met oplossingen’ waren populair in die tijd. En dat werd mijn motto, uit volle overtuiging. Natuurlijk zit er een kern van waarheid in die uitdrukking – soms moet je niet alleen problemen zoeken – maar het hangt er ook van af hoe je dat montere advies brengt.

Mijn timing was zelden geslaagd.

Jazeker, soms kwamen de medewerkers met oplossingen en wilden ze weten wat ik ervan vond. Ik had geen mening. Ik wist immers ook niet wat het beste was.

Vaak humde ik maar wat. ‘Los het maar op.’

En ik herinner me dat de medewerkers me aanstaarden.

Maar ik was op andere dingen gefocust. Ik was pasgetrouwd en we

verwachtten ons eerste kind. Mijn gedachten waren ergens anders. Natuurlijk snapte ik dat ik een probleem had, maar ik was jong en vond mezelf enorm slim. Geleidelijk aan verdween dat gevoel.

Uiteindelijk moest ik een managementcursus volgen. Daar leerde ik allerlei dingen over wat baas-zijn met zich meebrengt. Ik was vooral onder de indruk van de cursusleider, maar ik weet niet precies wat ik ervan geleerd heb. Eerlijk gezegd kan ik me amper nog iets van de cursusinhoud herinneren.

Ik ging maar heel zelden naar mijn eigen baas voor advies. Dat zou een ontzettende nederlaag zijn geweest, daarom bleef ik maar gewoon zwijgen. Bovendien vormde haar frequente afwezigheid een uitstekend excuus voor mij. Ik had immers niemand om naartoe te gaan!

Uiteindelijk stortte het kaartenhuis in. Niet dat er nu direct muiterij uitbrak onder het personeel, maar ze klaagden over mij. Ze vonden dat ik hun situatie niet begreep. Volgens mij vonden ze me eigenlijk wel aardig, maar waren ze ontevreden over hoe ik de dingen regelde op kantoor.

Ik verwijt hun niets, want ze hadden gelijk.

Het uiteindelijke fiasco

Er verbeterde niets in de loop der tijd. Integendeel, het liep op een regelrechte ramp uit. Ik had slapeloze nachten, omdat het er voor de eerste keer in mijn beroepsleven op leek dat ik deze taak niet kon bolwerken. Ik stevende op mijn eerste echte mislukking af en daar was ik helemaal niet klaar voor. Niemand had me erop voorbereid dat alles fout zou kunnen gaan. Na bijna een jaar op mijn post besefte ik dat het spelletje over en uit was.

Ten slotte ging ik naar de chef van mijn baas en vroeg ik of ik van mijn taken kon worden ontheven. Ik herinner me dat hij me aanstaarde. Zoiets had hij waarschijnlijk nog nooit gehoord. Bij mijn vertrek kreeg ik geen cadeau van de medewerkers. Ze hadden niet eens de energie, wil of motivatie om geld voor me in te zamelen. Mijn zelfinstinct was sterk

genoeg om de boodschap te snappen. Gelukkig hoefde ik niet bij het gesprek te zijn dat ze hier ongetwijfeld over hebben gehad.

Ik herinner me dat ik het personeel een kamerplant gaf en zei dat ik waarschijnlijk veel meer van hen geleerd had dan zij van mij. Niemand sprak me tegen. Er werd wat gehumd en een van mijn medewerkers mompelde dat het in elk geval tegen het eind iets beter was geworden.

Het was vreselijk.

Wat ik hiervan heb opgestoken

Dat het verdomd lastig is om baas te zijn. Dat het niet alleen om energie gaat. Dat mensen geen wereldkampioenen worden puur en alleen omdat ik in de buurt ben. Ja, ik weet hoe dat klinkt, maar mag ik even in herinnering roepen dat ik vijftientig jaar oud was en klaar om de wereld te redden.

Maar ook dat zelfs bazen moeten leren om hulp te vragen. Dat het geen teken van zwakte is als je niet weet wat je moet doen.

Maar wat ik bovenal begon te begrijpen – en wat ik sindsdien heb ontwikkeld – was dat leiderschap een ambacht is. Het is een baan, een taak als vele andere. En je mag het vak echt vanaf de basis leren, omdat je andere mensen beïnvloedt terwijl je bezig bent.

De invloed van de baas op hoe dingen geregeld worden, is groter dan die van gewone medewerkers. Hij heeft meer bevoegdheden. En dat brengt een grotere verantwoordelijkheid met zich mee.

Let op: dit wil niet zeggen dat ik geen verantwoordelijkheid van mijn medewerkers kan eisen. Ze zijn verantwoordelijk voor zichzelf, maar het is mijn taak om het geheel bij elkaar te houden. Als ik die taak niet op me wil nemen, is het misschien beter dat ik inzet op een fascinerende carrière in de telemarketing.