

1 Ik vind mijn baas gewoon dom!

Loes Snijders werkt sinds enkele maanden als opleidingsadviseur bij een landelijk opleidingsinstituut. Ze is 45 jaar en heeft de nodige ervaring met het ontwikkelen van opleidingen en het geven van trainingen. Ze maakt een vrolijke en eigenzinnige indruk op haar collega's en ze weet te prikkelen. In haar communicatie is zij nogal direct. Een aantal collega's is daar blij mee, anderen kunnen daar minder mee uit de voeten. Met haar directe collega's kan Loes het goed vinden, niet alleen vanwege de kwaliteit van haar werk, maar ook vanwege haar warme betrokkenheid en gevoel voor humor.

Haar directeur behoort tot de mensen die haar lichte provocaties kunnen waarderen. Loes vindt hem een leuke, vlotte man, open en nieuwsgierig naar haar ervaringen. Ze heeft samen met haar collega regelmatig overleg met hem over de nieuwe ontwikkelingen in de organisatie. Zo wil haar baas graag een nieuw soort dienstverlening aan de klant opzetten. Loes heeft hierover veel nieuwe ideeën en ze merkt dat hij daar ook echt iets mee doet. Loes voelt zich gewaardeerd en ze heeft het naar haar zin. Ook haar klanten zijn tevreden over haar werk.

Twee maanden na haar indiensttreding vertrekt haar directeur. Hij wordt vervangen door een interim-directeur, Klaas van Sloten. Loes wordt van het ene op het andere moment nergens meer bij betrokken en besluit daarom zelf het initiatief te nemen en snel een afspraak te maken met de nieuwe directeur.

In het eerste gesprek met Klaas valt haar een aantal dingen op. Klaas ziet er slecht verzorgd uit en ruikt niet fris. Hij heeft een sterk noordelijk accent. Ook staat zijn racefiets in de kamer. Het valt Loes op dat Klaas weinig kennis

van zaken heeft als het over de organisatie gaat. En hij heeft al helemaal geen idee waar Loes mee bezig is. Dat geeft haar niet veel vertrouwen in de deskundigheid van Klaas. Loes heeft zelf uitgesproken ideeën over hoe de dienstverlening naar de klanten verbeterd kan worden. Ook heeft ze veel vernieuwende ideeën over productontwikkeling. Maar Klaas is helemaal niet geïnteresseerd in haar ideeën. Integendeel, hij vindt haar maar eigenwijs en kritisch.

Na twee maanden ziet ze geen verandering bij Klaas. Sterker nog, Loes heeft het idee dat hij meer op zijn racefiets weg is dan dat hij werkt. Echt goede ideeën komen er ook niet uit zijn koker. Loes vindt hem niet professioneel. Ze merkt dat Klaas haar steeds meer gaat ontlopen. Ook in het adviseursoverleg probeert hij haar zoveel mogelijk de mond te snoeren. Loes voelt zich niet gehoord en niet gewaardeerd.

Er gebeurt maanden niets in de organisatie. Er worden geen nieuwe producten ontwikkeld en ze hoort niets meer over verbeterde dienstverlening aan klanten. De inkomsten van de organisatie lopen terug en Loes maakt zich hoe langer hoe meer zorgen. Loes praat hierover met haar collega's en geeft aan wat haar ideeën zijn. Een aantal collega's deelt haar zorgen en een van hen stelt voor dat Loes deel gaat uitmaken van een denktank die de interim-directeur zal gaan 'voeden'. Loes wil dat graag, maar de nieuwe directeur niet. Hij laat weten dat Loes slechts 'over zijn lijk' in de denktank komt te zitten. Dat zet veel kwaad bloed bij Loes. Vanwege haar grote betrokkenheid bij de organisatie geeft zij de strijd echter niet op.

Inmiddels is haar directe collega vertrokken en is er geen vervanging geregeld. Dat betekent dat Loes haar sparringpartner kwijt is. Loes voelt zich verantwoordelijk naar haar klanten, werkt snel en neemt dus het werk van haar collega over. Dat betekent wel dat ze veel harder moet werken, terwijl ze zich steeds minder gewaardeerd gaat voelen. Loes wordt kort angebonden en gaat zich hoe langer hoe meer ergeren aan de fouten van de secretariële ondersteuners en natuurlijk ook aan de domheid van Klaas.

Ook het bestuur verwacht actie van Klaas. Hij krijgt de opdracht een voorstel te schrijven over de nieuwe organisatiestructuur. Klaas laat dat aan enkele adviseurs lezen en ook Loes krijgt het in handen. Als Loes hem daarover kritische vragen stelt, begrijpt Klaas dat zijn voorstel tamelijk zwak is. Dat probeert hij echter niet te laten merken, maar Loes ziet het meteen. Uiteindelijk stelt Loes voor het voorstel te herschrijven en de ideeën van

haar en haar collega's daarin mee te nemen, in samenhang met de ideeën van Klaas. Zij krijgt daartoe het mandaat van haar collega's en herschrijft het voorstel in heel korte tijd. Haar collega's vinden het een goed stuk, van Klaas krijgt ze geen reactie. Als ze enkele weken later het concept van de voorgestelde organisatieveranderingen aan het bestuur ziet, leest ze voor een groot deel haar eigen tekst, maar wel met de naam van Klaas eronder. Loes ontploft. Ze voelt zich gebruikt. Wat een vreselijk domme en achterbakse man, die Klaas!

De verhoudingen tussen Loes en Klaas worden steeds slechter. Als Klaas niets doet aan de werving van een nieuwe adviseur ter vervanging van haar directe collega, gaat bij Loes het licht uit. Ze meldt zich ziek. Ze heeft last van hyperventilatie en buikklasten.

Analyse van de situatie

Loes valt op als een levenslustige, maar ook eigenzinnige medewerker die zich zeer betrokken voelt bij haar werk en haar klanten. Ze kan zich goed verplaatsen in de wensen van de klant, kan creatieve opleidingstrajecten ontwikkelen en uitvoeren, heeft goed contact met haar directe collega's en voelt zich gewaardeerd door haar leidinggevende. Deze geeft haar alle ruimte in haar werk, zodat haar talenten volledig benut worden.

Bij het aantreden van een nieuwe baas gaat het mis. Het is zeer waarschijnlijk dat deze man zich al vanaf het begin door haar kritische houding bedreigd voelt.

Loes vertoont alle kenmerken van een hoogbegaafde medewerker (scherp en snel observatievermogen, perfectionisme, hoge prestatienorm, creatief), met alle valkuilen die daarbij kunnen optreden, maar lijkt zich daarvan niet bewust te zijn.

Bezinning op de situatie

Loes maakt een afspraak met haar bedrijfsarts. Samen met hem bezint ze zich op haar situatie.

Loes voelt zich erg gestrest en is negatief over haar werksituatie en over haar eigen werk. Ze reageert emotioneel, voelt zich schuldig en verwijt zichzelf dat ze veel te lang is doorgegaan. Haar bedrijfsarts vertelt haar dat ze veel verschijnselen heeft van overspannenheid. Haar werk vormt voor haar een constante bron van stress en ze heeft een aantal fysieke en psychische klachten ontwikkeld. Het lijkt erop dat de balans tussen belasting en belastbaarheid al een tijd verstoord is. Hij raadt haar om die reden aan

eerst maar eens twee weken afstand van haar werk te nemen. Loes is het daar helemaal niet mee eens. Ze zit nog in de strijd met haar directeur en zoekt contact met de arbeids- en organisatiedeskundige die tevens psycholoog is.

Omgaan met belemmerende gedachten

Loes vertelt haar verhaal aan de arbeids- en organisatiedeskundige. Loes en zij hebben hierover enkele gesprekken, die ik (arbeids- en organisatiedeskundige) hieronder weergeef.

Het valt op dat Loes vooral zichzelf beschuldigt en het gevoel heeft gefaald te hebben. Zij had het beter moeten doen, ze wist dat haar baas zich door haar bedreigd voelde en kon daar in haar ogen niet mee omgaan. Dat neemt ze zichzelf kwalijk. Loes heeft het irrationele idee dat ze alles perfect had moeten doen, had moeten zorgen dat ze haar baas overtuigde van de juistheid van haar voorstellen, ondertussen haar werk en dat van haar collega erbij had moeten doen en ook haar gezin thuis had moeten verzorgen. Het kost mij enige tijd om met Loes te kijken wat reële verwachtingen van zichzelf in deze situatie kunnen zijn. Loes verzuipt bijna in haar eigen emoties en gevoelens en kan niet met afstand kijken naar wat er misging en wat de verantwoordelijkheden van haar baas zijn hierin. Twee weken rust om meer afstand te nemen, zoals haar bedrijfsarts adviseerde, lijkt mij dan ook raadzaam.

Loes heeft daar grote moeite mee, omdat ze bang is dat ze dan steeds verder 'wegglijdt'. En depressief wordt. We besluiten daarom te kijken hoe ze een dagindeling kan maken met kleine opdrachten, terwijl ze daarnaast tijd neemt om ook uit te rusten. Ik stel voor dat ze met een aantal lotgenoten gaat praten. Mensen die net als zij overspannen zijn geworden van hun werk.¹ Na enige aarzeling doet ze dat en het helpt haar om haar ervaringen te delen. Ze krijgt meer zicht op haar irrationele gedachten ('Ik moet in alle opzichten perfect en succesvol zijn om de moeite waard te zijn en om mee te tellen in de maatschappij. Ik mag dus geen fouten maken, niet thuis en niet op het werk'). Na twee maanden is ze in staat om te zien dat haar baas iets heeft laten liggen, onder andere in zijn houding naar Loes en in het regelen van ver-

¹ Nadere uitleg over stress en overspannenheid vind je in de informatie achterin het boek.

vangning van haar collega. Ook ziet ze beter dat haar inzichten en oplossingen voor de situatie waarschijnlijk wel heel goed waren, maar dat haar baas daar nog niet aan toe was. Ze begrijpt dat ze geen aansluiting had bij waar haar baas mee bezig was.

Haar opvatting over zichzelf en het idee dat ze als een moeder Maria voor *alles* wil zorgen, komt aan de orde. Ze vertelt dat ze vroeger al voor haar gehandicapte broertje moest zorgen en dat ook het voorbeeld van haar perfectionistische moeder haar ongemerkt parten speelt. Door rationeler te kijken wat er aan de hand is, hoe ze daarop vanuit haar verleden reageert, krijgt Loes weer grip op haar situatie.

Omgaan met emoties

Loes wordt bijna letterlijk overspoeld door haar emoties van onmacht, schuld en woede op zichzelf en op haar directeur. Loes voelt zich schuldig naar haar klanten en is woedend op Klaas, die ook na haar ziekmelding niets van zich laat horen. Ook heeft ze het gevoel dat ze gefaald heeft. Had ze het maar anders aangepakt. Ze had toch kunnen weten dat het zo af zou lopen?

Het is bij haar de kunst om haar gevoelens meer te relativëren. Loes heeft veel tijd nodig om te accepteren dat ze overspannen is geraakt van haar werk en misschien wel van haar baas. Rationeel begrijpt ze dat nu heel goed, maar emotioneel roept het een gevoel van falen en schaamte op. Loes wordt daar heel verdrietig van. Er komen veel oude gevoelens boven die haar overspoelen. Als kind werden er hoge eisen aan haar gesteld en fouten maken kon beslist niet. Ze vertelt dat haar moeder haar streng bestrafte als ze haar gezinstaken niet zo uitvoerde als haar moeder wilde. Op school leverde alleen een 10 waardering van haar moeder op. Oud zeer dus, dat we met behulp van het ABC-model van de RET te lijf gaan.

Het ABC-model en de RET

De Rationeel Emotieve Therapie (RET) gaat uit van het idee dat er samenhang bestaat tussen gevoel, gedrag en gedachten. Ook is er volgens de grondlegger van de RET, Albert Ellis, sprake van voortdurende samenwerking van deze drie elementen met de persoonlijke doelen van de cliënt. Deze persoonlijke doelen creëren verschillende situaties (A), gedachten (B) en gevoelens en gedrag (C). Het ABC-model beschrijft in drie stappen, wat de probleemsituatie is (A), wat de gevoelens zijn die de situatie oproept (C) en wat de cliënt erbij denkt (B). Door beïnvloeding van de gedachten (B), die in probleemsituaties vaak irrationeel zijn en negatieve oordelen over zichzelf en de ander bevatten, veranderen gevoelens en gedrag in de situatie (C).

Uit: Ellis & Baldon, 2004.

In onze gesprekken komt naar voren dat Loes moeite heeft haar emoties ook te voelen. Positieve gevoelens over zichzelf staat ze zichzelf al helemaal niet toe. Loes heeft een negatief beeld van zichzelf. Als ik zeg dat ik denk dat ze wel eens hoogbegaafd zou kunnen zijn, is ze stomverbaasd en ontkent ze dat ten stelligste. Wel vertelt ze dat ze wel eens een IQ-test heeft gemaakt waar ze hoog op scoorde. Ze gaat daar meer over lezen. We overleggen over het niet kunnen voelen, met name van positieve gevoelens. We besluiten dat Loes een vorm van creatieve therapie gaat volgen, waar ze schilderijen maakt van haar emoties. Ze laat me er na verloop van tijd een paar zien. Ze zijn indringend, sprekend en kleurrijk. Ik vind ze prachtig. Loes zegt uiteraard dat ze helemaal niet kan tekenen. Als ik daar wat grapjes over maak en het verband leg met haar werksituatie, vindt ze dat confronterend, maar ze kan er nu ook om lachen. Een signaal dat ze iets meer afstand kan nemen van haar negatieve gevoelens van schuld en schaamte over haar werk.

Ik vraag haar om een verslag te maken van de laatste bijeenkomst met haar baas en collega's met de vraag wie wat deed. Ik krijg een prachtig verhaal te lezen. Het is niet alleen met een groot gevoel voor detail beschreven, maar ook met humor. Loes heeft een veel evenwichtiger beeld gekregen van haar werksituaties. Ze ziet en voelt dat het bijna onmogelijk was om in haar eentje een organisatieverandering door te voeren ('Het was trekken aan een dood paard, geloof ik ...'). We bespreken wat haar wel gelukt is. Loes vindt dat nog steeds moeilijk. Ze krijgt steeds meer inzicht in de extreem hoge eisen die ze aan zichzelf stelt (en aan anderen).

Veel van haar perfectionisme is te herleiden naar het gegeven dat het voor Loes een lastige opgave blijkt te zijn om onderscheid te maken tussen wie ze is en wat ze doet. In haar verleden is ze vooral 'afgerekend' op wat ze niet goed deed. Loes heeft hiervan gemaakt dat ze niet goed genoeg is. Op basis van haar nieuwe ontdekkingen en een gesprek over haar talenten (lees: hoogbegaafdheid), bespreken we een terugkeerplan en vraag ik haar wat haar motiveert in haar werk.

Motivatie

Het valt me op dat het Loes veel moeite kost te vertellen wat haar motiveert. Ligt dat aan haar overspannenheid, waardoor ze minder energie heeft? Ik hoor haar vooral vertellen wat haar energie kost, namelijk het organiseren van haar werk. Hoewel ze in haar werk administratieve ondersteuning

heeft, doet ze veel zelf. Ook daarin stelt Loes hoge eisen aan de kwaliteit en mogen er geen fouten gemaakt worden. Dat gebeurt wel en daarom doet Loes het liever allemaal zelf. Ik herdefinieer haar negatieve inkleuring en vraag of het klopt of Loes dus energie krijgt van kwalitatief goed werk, dat aansluit bij de wensen van de klant. Ze blijkt vooral het vinden van nieuwe oplossingen voor de klant inspirerend te vinden, omdat ze hier haar creativiteit in kwijt kan. En daar is ze ook heel goed in.

Loes vertelt dat ze in haar huidige baan vooral een sparringpartner en een maatje mist, met wie ze nieuwe ideeën kan ontwikkelen. Sinds het vertrek van haar collega voelt ze zich eenzaam en niet meer zo passen in de organisatiecultuur. Toch lijkt het werk haar te bevallen. Ook in haar werkverleden valt op dat Loes het meeste plezier beleeft aan het ontwikkelen en uitdenken van nieuwe (opleidings)plannen en het geven van advies over de ontwikkeling van organisaties. Loes besluit in dit stadium dat ze wil blijven werken bij haar oude werkgever. Ze bezint zich op wat ze op langere termijn wil in haar werk.

Hoe verder?

Door de gesprekken met de arbeids- en organisatiedeskundige/psycholoog, heeft Loes meer afstand kunnen nemen van haar irrationele overtuigingen ('ik moet perfect zijn') en haar gevoelens van schuld en schaamte. Ze kiest voor de volgende oplossingen.

Gesprek met personeelsadviseur

Loes wil haar huidige baan behouden, omdat zij de inhoud van haar werk interessant vindt. Ze begrijpt dat ze daarvoor de steun nodig heeft van iemand in de organisatie, als ze er voor kiest niet met Klaas te gaan praten. Ze heeft een wat realistischer beeld van zichzelf, maar heeft nog steeds de neiging hoge eisen aan haar omgeving te stellen. Daarover gaat zij een gesprek voeren met de personeelsadviseur. Ze maakt eerst voor zichzelf een lijstje met voorwaarden waaronder ze weer aan het werk zou kunnen. Hoe kan ze haar creativiteit kwijt? Hoe kan ze zich naar haar baas opstellen en naar haar collega's? Wat zijn mogelijkheden van anderen, wat zijn beperkingen van de organisatie? Loes slaagt erin de personeelsadviseur mee te krijgen. Hij biedt haar veel steun, maar laat haar zelf met haar collega's overleggen over wat ze in kleine stappen weer op kan pakken.

Samenwerken met collega's

Loes is zich meer bewust geworden van haar talenten. Ze kan makkelijk

schakelen, heeft een groot empathisch vermogen, denkt snel en goed met haar klanten mee en is creatief in het ontwikkelen van nieuwe opleidingen. In plaats van dit van anderen ook te verwachten, biedt ze aan dat zij de maatwerktrajecten gaat doen en minder trainingen geeft. Ze wil wat meer het denkwerk gaan doen. Niet al haar collega's zijn daar direct enthousiast over, omdat ze dat zelf ook wel zouden willen. Maar haar jongere collega's maken graag gebruik van haar ervaring en haar invallen. Loes begrijpt beter dat haar creatieve voorstellen soms te snel en te vernieuwend zijn en dus ook weerstand oproepen. Loes leert met vallen en opstaan om zich meer te richten op wat goed gaat, een noodzaak om een balans te vinden in haar neiging tot perfectionisme.

Ontspanning zoeken

Loes gaat meer aan sport doen en dwingt zichzelf om minstens een dag in de week iets leuks voor zichzelf te gaan doen. Ook vanwege haar enthousiasme en gedrevenheid is er een grens overschreden tussen ontspanning en inspanning. Ze blijft ook schilderen en andere vormen van creatieve vorming zoeken om beter met haar emoties om te gaan.

Nabeschuiving

De bedrijfsarts en de A&O-deskundige/psycholoog bespreken samen de casus van Loes na.

Loes functioneerde prima bij haar vorige leidinggevende, maar met een nieuwe baas gaat het mis. Eigenlijk vindt Loes deze man vanaf het begin dom en lui. Ze legt hem vervolgens vrij dwingend haar visie op en wordt steeds sarcastischer over hem. In haar kleurrijke beschrijving van haar nieuwe baas valt haar grote observatievermogen op. Het is zeer waarschijnlijk dat haar baas zich al vanaf het begin door haar kritische houding bedreigd voelt. Loes vindt dat hij haar niet met respect behandelt. Ook neemt ze het hem kwalijk dat hij geen maatregelen treft bij het vertrek van haar collega. Loes wordt steeds dwangmatiger naar haar baas, maar ook in haar werk. Ze gaat in haar eigen ogen steeds slechter functioneren, voelt zich niet gehoord, gaat de machtstrijd aan met haar baas en valt tenslotte uit. Loes is in haar enthousiasme en gedrevenheid het stuur over zichzelf en haar werksituatie kwijt geraakt. Dat is een kenmerkend signaal van overspannenheid. In een dergelijke situatie adviseren bedrijfsartsen vaak een korte periode van afstand nemen van het werk en dan komt de fase van het geven van een 'rationale'. Met zo'n analyse heeft de bedrijfsarts haar

willen helpen, maar Loes accepteerde toen nog niet dat ze overspannen was en zelfs al symptomen vertoonde van een burn-out. Met uitleg over het proces van overspannenheid en burn-out kon ze zelf een aantal oplossingen bedenken en uitvoeren.

Wat opvalt is dat Loes erg afhankelijk lijkt te zijn van de steun van haar baas. Als ze die krijgt functioneert ze fantastisch, als ze die niet krijgt, gaat het heel snel bergafwaarts met haar. Dan is ze niet meer in staat onderscheid te maken tussen wat redelijkerwijs van haar verwacht mag worden en wat van haar omgeving (baas en collega's) verwacht mag worden. In plaats van steun zoeken, jaagt ze mensen meer tegen zich in het harnas, waarvan ze zichzelf ook nog eens de schuld geeft. De grenzen tussen haar functioneren (wat ze doet) en wie ze is worden steeds vager en ten slotte *is* Loes haar emotie, in plaats van dat ze emoties *heeft*.

Loes heeft in haar herstelperiode veel aan haar eigen hoogbegaafdheid. Ze kan scherp analyseren en observeren, heeft een heel goed empathisch vermogen en gevoel voor humor, waardoor ze snel in de gaten heeft hoe een en ander heeft kunnen gebeuren. Loes heeft eigenlijk de meeste hinder van haar eigen sterke emoties. Het vinden van een goede balans tussen cognities en emoties is voor haar de grootste opgave. Wij denken dat haar keuze om meer met creatieve dingen te gaan werken en haar emoties op die manier ook letterlijk vorm te geven een goede oplossing is om hierin meer evenwicht te creëren. Onze aandacht zou er vooral op gericht zijn om te vragen wat Loes allemaal tot stand heeft gebracht. Loes kan met een coach die daarop let zichzelf en haar situatie prima sturen, maar heeft misschien een tijdje nodig dat iemand meestuurt in het bewaken van de balans tussen emotie en cognitie, tussen inspanssen en ontspanssen, tussen wat goed gaat en wat beter kan en tussen wat binnen haar invloedssfeer ligt en wat bij een ander hoort. En misschien wil Loes nog wel wat leren op het gebied van het omgaan met conflicten. Ze heeft er nu voor gekozen niet meer met haar baas te gaan praten. Toch zou zo'n gesprek ook nuttig kunnen zijn om uit te zoeken wat er zich tussen hen heeft afgespeeld. Misschien kan Loes daar een mooi beeld of tekening van maken...

