

HET GEZEUR DE BAAS

MIRANDA KEIJSER-VAN GILS

Het gezeur de baas

*Maak van
zeurende werknemers
hard (/t)werkende
medewerkers*

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2012 Miranda Keijser-van Gils

1^e druk september 2012

2^e druk januari 2013

Zeuroverpeinzigen: Tom Meulman (Theatergroep Plezant)
Klankbord en researchondersteuning: Josette Groenewegen
Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam
Boekverzorging: HaasDesign, Utrecht

ISBN 978 90 5261 976 7

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Voorwoord

Dit is waarschijnlijk de eerste keer in je leven dat je een boek over zeuren in je handen hebt. Je moet even over een drempel heen, want zo'n leuk onderwerp lijkt het niet te zijn. Je weet in ieder geval al zeker dat je een origineel boek gaat lezen. En je hebt waarschijnlijk ook bedacht dat er een ongehoorde hoeveelheid energie verloren gaat met gezeur. Dat je je er vaak geen raad mee weet, ook al omdat je er zelf wel eens aan meedoet. Je begrijpt dat gezeur geluk in de weg kan staan en dat het kan verhinderen dat je organisatie of relatie gezond wordt. Of heeft de boodschap van je ouders dat je niet moest zeuren zo veel indruk gemaakt, dat die nu leidt tot ontkenning van het fenomeen?

Als je er even over nadenkt, realiseer je je pas hoe vreemd het is dat er niet meer over gezeur is gepubliceerd en tegen gezeur wordt gedaan. Waarom er geen cursussen gezeurbestrijding bestaan. Een van de sterke kanten van dit boek is dat het laat zien dat gezeur over veel meer gaat dan alleen het gezeur zelf en dat je schouders ophalen echt niet werkt. Daarvoor is het te complex en ingrijpend. *Het gezeur de baas* gaat over veranderen, ontwikkelen, waarden, organisatiecultuur, reflectie, persoonlijke effectiviteit, leiderschap, gedragsbeïnvloeding en nog veel meer. Miranda Keijser-van Gils laat vrijwel alle belangrijke stromingen van de afgelopen decennia in leiderschaps- en organisatieland zien, die ons helpen gezeur beter te begrijpen en het tij te keren.

Dat is het hoopgevende van dit boek: er bestaan remedies! Uit de praktijkcases die ze aanreikt, blijkt dat je daarvoor geen hoogleraar in de psychologie hoeft te zijn. Je kunt met behulp van dit boek zelf je programma samenstellen, dat waarschijnlijk zal beginnen met het aanzetten tot alternatief, positief gedrag. Maar leiders die het gezeur de baas willen worden, zo leren we uit dit boek, zullen ook bereid moeten zijn te confronteren, gezeur tot ongewenst te verklaren en daar consequenties aan te verbinden. Met beide handen aanpakken dus.

Prof. drs. Wessel Ganzevoort

*Emeritus hoogleraar Organisedynamiek en Innovatie,
Universiteit van Amsterdam*

Inhoud

<i>Inleiding</i>	9
<i>Deel 1 Wat een gezeur!</i>	13
Waarom mensen zeuren en welke consequenties dat heeft	
Zeuren maakt ziek	14
Gezichten van gezeur	15
Zeuren is zinnig	16
Zeuren als harnas	30
De consequenties van gezeur	32
Zeuren is besmettelijk	36
<i>Deel 2 Gewend of Verwend</i>	39
Hoe zeuren deel uitmaakt van (organisatie)cultuur	
Recht op zeuren	40
Zeurcultuur	41
Dienend medewerkerschap	48
Gezeur in de tijd	49
Leven om te werken om te leven	51
<i>Deel 3 Gezeur en de baas</i>	53
Waarom zeuren en de baas bij elkaar horen	
Wow, de baas!	54
Weg met de weerstand	55
Rollebollen met gezeur	57
Hokjesgeest	61
Principezaak	63
Met hart en ziel	65
M/V	67
<i>Deel 4 Het gezeur de baas worden</i>	71
Hoe gedragsbeïnvloeding werkt om gezeur aan te pakken	
Mythes	73
Met vallen en opstaan	74
Aanpakken dat gezeur!	76

Deel 5 Leider- of lijderschap **91**

Hoe we allemaal kunnen kiezen voor een zeurloos werkleven

Je cirkel vergroten	92
Groeien zonder zeuren	94
Je bent je eigen baas	95
Nerekmo neruez	96
Gelukfabriek	99
Stel je niet aan	101
Je krijgt wat je geeft	103
Ja ik wil!	109

Deel 6 Het gezeur de baas in de praktijk **115**

Waarom iedere situatie net weer een iets andere aanpak vraagt

Oude zure garde versus nieuwe blijde garde	116
Ik had jouw baan moeten hebben	119
Alle ballen op de baas	122
Een paar rotte appels in de mand	125
De zoveelste manager in korte tijd	128
Wij tegen die andere afdeling(en)	131
Going down down down	134
Kaasschaaf en salamihistorie	136
Doorlopend open spreekuur	139
Koek en ei, met de baas erbij	141
Een leven lang onderweg	145

Nawoord **149**

(Inspiratie)boekenlijst **151**

Inleiding

Zeuren is voor de meeste mensen heel gewoon. Het overkomt ons voor we er erg in hebben. En omdat zo'n beetje iedereen het wel eens doet, valt het amper op. Of hebben we het in ieder geval min of meer geaccepteerd. Nou ja, de meesten van ons dan. Je hebt ook mensen die allergisch zijn voor gezeur. Die gezanik al registreren op een kilometer afstand en nog voordat het eerste woord uitgesproken is. En die de overtuiging hebben dat zeuren echt ongelooflijk slecht voor ons is. Dat gezanik de wereld lelijk maakt.

Ik ben er zo eentje.

Zeuren is een grijze sluier over een prachtige regenboog. Wegrijden met de handrem er nog op. Het doet afbreuk aan met voldoening je werk doen, met liefde managen, vriendschappen, relaties, in het gras in de zon liggen, een goed glas wijn en de lekkerste koffie met rabarbertaart. Aan wie je bent. Aan wat je iedereen gunt.

Eigenlijk zijn er best veel mensen die heel regelmatig zeuren. Of ronduit vaak. Heel vaak. Doorgewinterde zeurders zijn niet zomaar mensen met een wat negatieve kijk op de dingen. Of desnoods pessimisten. Het is een totaal andere dimensie. Waar optimisten het glas half vol zien en pessimisten het glas half leeg, zien ware zanikers een glas waar een stukje af is, met water dat net niet koud genoeg is, waarschijnlijk doordat het gewoon kraanwater is, terwijl je toch om mineraalwater had gevraagd, wat ook niet de eerste keer is trouwens, dus opletten of er straks geen spa blauw op de rekening staat, en je zult net zien dat je bij je eerste slok een zeepsopsmaak krijgt of je lip openhaalt aan dat kapotte randje, wat natuurlijk ook belachelijk is, dat ze dat glas überhaupt nog gebruiken, dat zal wel te maken hebben met bezuinigingen, want ook de broodjes zijn duidelijk dunner belegd dan voorheen en boter kan er al helemaal niet meer vanaf kennelijk, terwijl ze wel vijftien cent duurder zijn geworden, terwijl jouw salaris is bevroren omdat je aan het eind van je schaal zit, terwijl die ene collega die het zó niet verdient promotie heeft gemaakt en het ook nog regent terwijl de zon zou schijnen. Heb jij weer.

En ik? Ik heb het glas allang leeggedronken en echt geen idee meer hoeveel erin zat.

Jarenlang dacht ik werkelijk dat directeuren en managers een breed scala aan ontwikkelvragen bij mij neerlegden. Voor zichzelf, hun teams en hun organisaties. Dat ik als organisatiesociologe met heuse coachings- en cultuurveranderingstrajecten bezig was die allemaal anders waren.

Maar terugkijkend op zo'n twaalf jaar zelfstandig adviseerschap, zie ik dat de vraag achter de hulpvragen die mij werden gesteld eigenlijk steeds dezelfde was, en één van een heel platte aard: 'Miran, ik probeer iets te veranderen waar ik in geloof en dat zo hard nodig is, maar ik kom er niet doorheen. Help, hoe kom ik in hemelsnaam van mijn/zijn/haar/hun gezeur af?'

Een wat ontluisterende constatering. Aan de andere kant ook een manier om van m'n allergie af te komen. Om niet aan de negatieve prikkel te wennen, maar hem uit te bannen. Stap voor stap. Eén mens, één team, één organisatie tegelijk. Nu denk je vast: pfff ... een druppel op de gloeiende plaat. En misschien is dat nog waar ook. Maar ik hou van druppels op gloeiende platen. Ik bedoel, je zou er maar net onder staan.

In de loop der jaren is mij regelmatig gevraagd of ik 'massa' kon maken, een bureau wilde beginnen, of een adviesclub binnen een andere club, een opleiding starten of 'mijn aanpak breed uitrollen'. Want tja, als een-pitter kun je natuurlijk maar een beperkt aantal zeurders tegelijk aan. En mensen die ik heb mogen helpen het gezeur de baas te worden, waren regelmatig zo bekeerd, dat ze dat de hele wereld gunden. Fantastisch en een groot compliment, vooral aan henzelf wat mij betreft. Maar ik heb er niet voor gekozen. In elk geval niet tot nu toe. Misschien omdat ik meer geloof in een olievlek dan in een grote golf of cascade. Of omdat ik misschien zelf ook niet zo goed weet waarom er soms gebeurt wat er gebeurt. Een van mijn klanten zei ooit: 'Tja, Tinkerbell kan nou eenmaal niet onder de kopieermachine.' Ik heb dat altijd bestreden. Dat hetgeen wat nodig is om gezeur in constructiviteit te veranderen, niet te vangen en te vermenigvuldigen zou zijn. En dat gedragsverandering een utopie is. Ook al spreekt het beeld van een beetje rondvliegen in een leuk pakje en hier en daar met wat toverstof strooien me best aan. Ik ben ervan overtuigd dat er wel degelijk een rode draad is waar iedereen zijn eigen garen mee kan spinnen. En daarom dit boek. Want één ding is kraakhelder: ja, er zijn ontzettend veel zeurders en zanikers, maar er willen gelukkig ook een heleboel mensen van hun eigen gezeur en dat van anderen af. Mogen er overal kleine olievlekjes ontstaan.

Het blijft trouwens wel puzzelen om het tij te keren, iedere keer weer kijken wat er te ontdekken valt. Waarbij iedereen zijn eigen puzzelstukjes kan verzamelen en er meerdere combinaties tot een compleet plaatje leiden. Dit boek belooft dan ook niet een beproefde methode, de gouden tip of de best bewaarde truc. Maar wel een kijkje in mij. In mijn denken over mensen, over werk, over leven. Waar ik in geloof, wat voor mij en de mensen met wie ik heb mogen samenwerken de puzzel kloppend maakte.

Dit boek is geschreven voor managers, leidinggevendenden, leiders – naar wie ik overigens verwijs met *hij* omdat continu *hij/zij* zo vervelend leest. Maar ook als je niet formeel de baas bent: niet stoppen, vooral doorlezen! We willen immers allemaal een leven zonder gezeur, en we beïnvloeden met ons eigen gedrag, zonder dat we daar altijd erg in hebben, het gedrag van de mensen om ons heen. En als dit boek *Het gezeur van je baas de baas* had geheten, had er voor een groot deel hetzelfde ingestaan. Dus pak je kans.

Het boek bestaat uit zes delen, die zo'n beetje als gekleurde duploblokken op elkaar passen en ook op zichzelf staan. Stapel vrij in volgorde, afhankelijk van wat je al weet, denkt nodig te hebben of waar je nieuwsgierig naar bent. Deel 1 gaat over wat nu eigenlijk het nut is van ons gezeur en wat de consequenties ervan zijn. Deel 2 plaatst dat in cultureel perspectief en deel 3 betreft de rol van de manager daarbij. Hoe verhoudt management zich eigenlijk tot gezeur? Deel 4 gaat in op de beïnvloedbaarheid van gedrag en hoe dat in zijn werk gaat. Deel 5 stelt je voor de keuze: wordt het lijden of leiden? Deel 6, tot slot, bevat een aantal voorbeeldverhalen over gezeur en hoe je het tij in de praktijk kan keren. Mocht je jezelf of je organisatie in een van die voorbeelden herkennen, dan berust dat uiteraard op louter toeval. En voor diegenen die na het lezen dan toch de neiging hebben om te gaan zeuren over 'waar ze het toch allemaal vandaan heeft', is er een uitgebreide literatuurlijst opgenomen, die wat mij betreft enerzijds geldt als verantwoording, maar zeker ook als inspiratieboekenlijst. Wie daar trouwens niet op staat, is mijn moeder. Simpelweg omdat ze haar wijsheden nooit heeft opgeschreven. Dus misschien zit het wel gewoon in de genen. Want reken maar dat zij op dit moment een hoop engelen van hun gezeur afhelpt. En hun baas ook.

*Als ik stil ben en ik luister
Hoor ik de stemmen om me heen en in mijn hoofd
Een waterval van woorden
Een chaos van gedachten
Van klagers en van eisers
Van wensers en van wachters
Ze willen allemaal worden gehoord
En het liefst geloofd*

~

*Het hardst schreeuwt vaak de stem
Die op zijn teentjes is getrapt
En die van commentaar,
Gemopper en gezucht
Ook de stem van hoogmoed
Komt telkens weer terug
En die, die alles beter weet
Maar niemand die hem snapt*

~

*Ik hoor de narcist, de hypocriet
De rechter en de huichelaar
Ik hoor de stemmen van de twijfel
Van de ambitie en de strijd
Ik hoor het roepen van de planning
Ik hoor het tikken van de tijd
Ik hoor de cijfers en de targets
En dat alles door elkaar*

~

*Ik kan er soms niet tegen
Dan laat ik ze hun gang maar gaan
En zet ik als ik naar huis toe rijd
Meteen keihard de radio aan*

DEEL 1

Wat een gezeur!

Waarom mensen zeuren en welke consequenties dat heeft

Het is alom geaccepteerd. Om te zeuren, te zaniken of te roddelen. We doen het immers allemaal. De één alleen wat vaker dan de ander. Ons werk is bij uitstek een dankbaar onderwerp om over te zeuren. Dichtbij genoeg om last van te hebben en veraf genoeg om er genadeloos over te oordelen. Of het nu gaat om de baas, onze collega's, het systeem, de klanten, het gebouw, de bureaustoel of het salaris, we zeuren met z'n allen wat af. Dan zal het wel menselijk zijn. En daarmee niet heel erg verkeerd. Toch? Al ergeren we ons wel aan zeurende mensen. En zijn we niet trots op ons gezeur. Maar waarom doen we dat dan eigenlijk? Ervan uitgaande dat er altijd een belang schuilt achter ons gedrag, is er kennelijk iets te winnen bij ons gezanik.

Uiteraard is het van belang allereerst gezeur te definiëren. Volgens Van Dale is gezeur:

zeuren, (zeurde, heeft gezeurd), (onoverg.) 1. een eentonig, vervelend geluid voortbrengen 2. langdurig of telkens op een vervelende toon of lastige wijze over iets spreken, veelal om zich te beklagen ofwel om een verlangen te uiten, zaniken; *hij zeurt maar over zijn astma*.

Zeuren is impliciet vervelend en onaangenaam. Het gaat verder dan ongenoegen uiten. Er zit per definitie iets niet-constructiefs in. Misschien dat we daarom vanzelf zuur kijken als we het over zeuren hebben. Instinctief klopt er kennelijk iets niet aan. Zeuren is iets anders dan de zuivere betekenis van klagen, namelijk 'droefheid of pijn te kennen geven'. En het is ook iets anders dan betreuren, wat betekent dat je

treurig bent over iets. Of dan reclameren want dat is dan weer 'formeel bezwaar maken'. Zeuren is zuur.

Zeuren maakt ziek

Mensen die veel zeuren leven korter, zijn vaker ziek, minder succesvol en hebben minder vrienden (Seligman, 2003). Hoe dat komt? Zeuren maakt stoffen in het lichaam aan die een negatieve impact hebben. Ongeveer twee derde van de ziekten ontstaat in de geest. *Psychosomatisch* noemen we dat, samengesteld uit de woorden *psyche* ('geest') en *soma* ('lichaam'). Er bestaat een wisselwerking tussen lichaam en geest. Gedachten zijn ook energie. En je trekt dingen aan die overeenkomen met wat je denkt en stoot dingen af die daarvan afwijken. Zeurders worden als het ware een magneet voor dingen om over te zeuren. Mensen die veel zeuren, worden niet voor niets vaak *zuurpruimen* genoemd (al van oudsher de term voor mensen die nors, onvriendelijk of stuurs kijken) en laten soms letterlijk de schouders erbij hangen. Als je vrolijk in het leven staat, maak je juist positieve stoffen aan (Seligman, 2003). In de psychologie kennen we het fenomeen *embodiment*: wat je lichamelijk ervaart, vertaalt zich naar je mentale ervaring. Mensen die een warme kop goeie koffie vasthouden, oordelen positiever over anderen en zijn vrijgevinger dan mensen met een kop ijskoffie in hun handen. Andersom werkt het ook: mensen die zich verlaten voelen, krijgen het vaak ook fysiek kouder. Lichaam en geest zijn met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar op een haast onvoorstelbare manier. Denk maar eens aan de effecten van lachtherapie. Als je lacht, al ben je niet blij, word je vanzelf blijer. Volgens veel onderzoekers is lachen écht gezond. Er is zelfs een wetenschap over lachen: gelotologie. Tijdens het lachen produceren onze hersenen de stof endorfine. Endorfine wordt in de volksmond wel het *gelukshormoon* genoemd. Het werkt ontspannend en pijnstillend, waardoor je je lekkerder voelt. Lachen vermindert stress, je kunt je emoties goed kwijt, je bloedsomloop en ademhaling verbeteren. Volwassenen zouden zelfs een lagere kans hebben op een hartaanval als ze veel lachen. Kinderen lachen trouwens gemiddeld driehonderd tot vierhonderd keer per dag, volwassenen nog maar zo'n tien tot vijftien keer per dag. Om uit een zeurspiraal te komen, kunnen we ook dingen doen om onze stemming te beïnvloeden. Lachen dus, want wie zich doodlacht, leeft langer!

Evolutionair zijn we jammer genoeg zo gebouwd dat we reflexmatig meer aandacht aan negatieve dan positieve dingen besteden. Niet gek als je bedenkt dat we al sinds de oertijd geacht worden om bij gevaar direct in actie te komen. Dit vraagt grote oplettendheid. Zo hebben we

geleerd dat snelle oordeelsvorming van levensbelang is en al helemaal in stresssituaties. Denk maar aan drukte op de weg, waarbij we alert zijn op snel remmende auto's en medeweggebruikers die van links naar rechts schieten. Of het wandelen in het donker, waarbij je oren beter lijken te werken dan op welk ander moment van de dag dan ook. Maar ook stresssituaties waarin mentale onveiligheid ontstaat door interactie met collega's, hebben het effect dat we bijzonder alert worden. We horen alles scherper, zien meer aan non-verbale communicatie en interpreteren woorden sneller.

Uit onderzoek van Motivaction (2010) blijkt dat wij Nederlanders vinden dat we overwegend pessimistisch gestemd zijn. 43% is pessimistisch over de sfeer in de samenleving en slechts 14% is optimistisch. En zelfs 85% vindt dat Nederlanders vaak zaniken. Zo'n beetje iedereen (93%) zou dan ook graag willen dat de sfeer in de samenleving positiever wordt en 43% van deze groep ziet een rol voor zichzelf weggelegd in de eigen omgeving om de sfeer te verbeteren. Door bijvoorbeeld respectvol en vriendelijk te zijn, positief in het leven te staan en ... minder te zeuren! Ook in organisaties lijkt de wil van medewerkers om te groeien en zichzelf te verbeteren groot te zijn. De Nederlandse medewerkers beoordelen de stelling 'Ik zet me in om mijzelf voortdurend te verbeteren' met het rapportcijfer 7,9 (onderzoek van Effectory uit 2012). De intentie is er kennelijk, nu nog leren om het gezeur de baas te zijn!

Gezichten van gezeur

De gemakkelijkst te detecteren vorm van gezeur is het verbale gezeur. Mensen die hun onvrede uiten op een manier die zich vaak kenmerkt door de woorden: *niet, nooit, altijd, weer, onmogelijk, irreëel, onterecht, oneerlijk, onbegrepen* en eigenlijk alle andere ontkenkende woorden uit Van Dale. Zeurders maken vaak lange zinnen en beginnen al aan een nieuwe voordat de vorige is afgelopen. Ze maken rijkelijk gebruik van opsommingen en verwijzingen in tijd en plaats.

Het is al lastiger gezeur te herkennen dat verbaal verpakt wordt door schijnbegrip. Gezeur dat voorafgegaan wordt door een uitspraak die heel redelijk lijkt, sympathiek zelfs en getuigt van betrokkenheid. 'Ik snap best dat de organisatie wil bezuinigen, maar als ik dat werk in tien minuten moet doen, kan ik echt geen kwaliteit leveren.' In die categorie hoort ook gezeur dat eerst begrip creëert door omstandigheden als reden te gebruiken waarom iets niet gelukt of niet gebeurd is. 'Heb ik de kinderen zonder ontbijt naar school gedaan en ben ik een uur eerder van huis vertrokken, sta ik nog in de file, heb ik ook nog een leuke band en dan ga jij mij vertellen dat ik altijd te laat kom? Dat is zo onterecht!' Mensen die