

INLEIDING

Het volgende heb je zelf vast wel eens meegemaakt. Je praat weer eens bij met een vriend die je al een poosje niet gezien hebt en hij vertelt je dat hij inmiddels al vier maanden ziek thuis zit. ‘Burn-out,’ zegt hij, ‘ik ben echt helemaal leeg. Ik trok het allemaal niet meer. Ik werd helemaal gek van mijn werk.’ Hij vertelt over een aantal problemen op zijn werk: ‘We kregen nieuwe computers en dat was echt compleet kut: agenda’s die niet meer te delen waren, uploaden van documenten duurde opeens drie minuten. Er was gewoon niet mee te werken. Ik vertelde het aan mijn baas, maar het leek wel alsof hij mijn problemen niet serieus nam, hij zei: “Maak er maar een melding van bij de IT-servicedesk.” Jaah, Jezus, alsof mijn collega’s en ik dat niet allang gedaan hadden. We hingen potverdomme iedere dag allemaal soms wel een halfuur met die klote-IT-servicedesk aan de telefoon, maar ze kregen de problemen niet opgelost. En die klootzak van een manager van ons zat notabene in de nieuwe-werkplekstuurgroep. Nou, wat hij daar deed, weet ik niet, maar in ieder geval niet onze problemen bespreken.’

Terwijl hij verder vertelt over de maanden voorafgaand aan zijn ziekmelding en zijn nieuwe manager, die een jaar geleden de baas werd op de afdeling, maar die zich op geen enkele manier betrokken lijkt te voelen bij het werk, denk jij: ‘Wat een verhaal zeg en wat een incompetente baas. Geen wonder dat je nu ziek thuis zit.’

Ik hoor het om me heen steeds vaker: mensen ziek thuis, overspannen of met een burn-out door ‘hun werk’. Maar steeds vaker denk ik dan: ‘Nee, jij bent niet ziek van je werk, je bent ziek van je baas. En jammer genoeg had je geen goede overlevingsstrategie om ervoor te zorgen dat je niet ziek werd. Wat sneu, jij zit nu ziek thuis en die baas van je heeft nergens last van en heeft er waarschijnlijk ook geen idee van dat hij de oorzaak is van jouw ziekte.’

Management is een vak, een ambacht. En om dat goed te leren heb je een goed voorbeeld nodig. Helaas geldt tevens het omgekeerde: een slechte manager dient ook als voorbeeld en ‘kweekt’ slechte managers. En het barst in Nederland van de slechte en ziekmakende managers. Naar mijn idee zijn er vooral veel slechte en ziekmakende managers bij de (rijks)overheid en in de gezondheidszorg. En deze slechte managers ‘kweken’ als het ware weer nieuw slecht management. De verzuimcijfers liggen in die sectoren dan ook steevast hoger dan in het ‘harde’ bedrijfsleven.

Ter illustratie iets over mijn eigen loopbaan en ervaring met managers in bedrijfsleven, zorg en overheid. In 1984 had ik, na mijn militaire dienst, mijn eerste echte baan. Ik begon bij een klein IT-bedrijfje en stapte in 1989 over naar een groot interna-

tionaal IT-bedrijf. Ik heb eigenlijk altijd leuk werk gehad. Prima bazen/managers ook. Tijdens functioneringsgesprekken of jaargesprekken of hoe-gaat-het-met-je-Bart-gesprekken was er altijd een goede balans tussen wat het bedrijf van mij wilde en wat ik wilde, qua opleidingen en salaris en zo.

Later in mijn carrière stapte ik over naar een grote zorginstelling. Ik werd IT-manager van een flinke IT-afdeling en ik had qua zorg voor het personeel verwacht in een walhalla terecht te komen. Ik dacht: 'In zo'n organisatie vragen ze aan alle medewerkers hoe ze zich willen ontwikkelen en wat ze nodig hebben om beter te functioneren. En dat gaan ze ook allemaal aan mij vragen. Dit wordt een groot feest qua training, ontwikkeling en doorgroei.' De desillusie was groot. Aan mij werd helemaal niets gevraagd, niet door mijn manager en niet door de hrm-afdeling. Mijn eerste functioneringsgesprek kreeg ik pas toen ik al dik anderhalf jaar in dienst was. Op mijn IT-afdeling was het net zo beroerd. De meeste mensen hadden voordat ik kwam al jaren geen functioneringsgesprekken gehad. Loopbaanplannen waren er niet. Trainingen hadden ze al jaren niet gevolgd. De meesten liepen qua kennis en kunde zwaar achter. De sfeer tussen de medewerkers was niet al te best, vooral omdat een paar er al jaren de kantjes van af liepen en daar was nooit iets van gezegd. De hrm-afdeling had ook geen tijd om zich hiermee bezig te houden. Die had de handen vol aan de nog ernstigere gevallen van zeurpieten, droeftoeters en disfunctioneerders (zdd'ers). Die werden ook niet ontslagen, maar werden tig keer overgeplaatst naar een andere afdeling, waar de ellende opnieuw begon.

Toen ik later, in een andere baan, als extern adviseur opdrachten deed bij de (rijks)overheid, zag ik daar hetzelfde beeld: goed functionerende medewerkers krijgen niet de waardering (en beloning) die ze verdienen en alle aandacht van management en hrm gaat naar de zzz'ers. Waarom is dat? Waarom worden zzz'ers niet stevig aangepakt en desnoods de laan uit gestuurd? Omdat er zoveel slecht management is! Maar hoe komt dát dan? Ten eerste omdat er zo weinig goede managers zijn. Ik zei het al: management is vooral een ambacht. Het managementvak wordt al doende geleerd, dus afgekeken van het zittende management. En als je een slecht voorbeeld hebt, krijg je het vak eenvoudigweg slecht aangeleerd. De tweede oorzaak is gelegen in het feit dat het echt een moeilijk vak is. Het beroep van manager is misschien wel het moeilijkste dat er bestaat. Ik vergelijk het vaak met ouderschap – een goede ouder zijn is óók moeilijk. En ook (goed) ouderschap leer je vooral door een (goed) voorbeeld, in dat geval van je eigen ouders/opvoeders. En ouderschap leer je ook vooral door het zelf te doen. Je leert het niet uit een boekje. Een andere belangrijke overeenkomst tussen ouderschap en management is dat je aan verschillende medewerkers en verschillende kinderen verschillend gedrag moet laten zien. Voor veel managers klinkt dat als vloeken in de kerk; zij hanteren liever 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Maar ze vergeten dan dat er geen gelijke monniken zijn. Mijn vrouw en ik 'behandelden' onze kinderen toen ze klein waren ook niet in alles gelijk. En dat doen we nog steeds niet. Zo had onze oudste een heel drukke studie en kon ze

er absoluut geen bijbaantje naast hebben; zij kreeg van ons af en toe wat extra geld. De andere twee hadden dat niet nodig, want zij hadden naast hun studie meer dan genoeg tijd voor een bijbaan. Oneerlijk? Vonden wij niet. Goed uit te leggen aan alle kinderen. En zo deden en doen we nog steeds dingen verschillend, afhankelijk van de behoefte van de kinderen.

Ter voorbereiding op dit boek heb ik aan een groot aantal mensen de volgende drie vragen gesteld:

- Hoeveel mensen ken je die zich manager noemen?
- En hoeveel van die managers vind je echt heel erg goed?
- Over welke eigenschappen beschikt een heel goede manager?

Het antwoord op vraag 1 werd vrij snel gegeven; de meeste mensen kennen tientallen, zo niet honderden managers. Het antwoord op vraag 2 werd meestal nóg sneller gegeven, vaak in de zin van: 'Pfff, eigenlijk geen een echt goeie. Het zijn allemaal haantjes die zichzelf het belangrijkste vinden.' Of: 'Nou, één of twee.' Het antwoord op vraag 3 bleek een heel stuk lastiger. Mensen moeten daar diep over nadenken en meestal dachten ze bij even doorvragen dan met name aan de eigenschappen van die ene manager met wie ze in het verleden wel fijn hadden gewerkt; maar ja, wat deed hij/zij nou ook alweer precies waardoor het fijn samenwerken was? Wat waren ook alweer zijn/haar fijne eigenschappen? De meest genoemde eigenschappen zijn:

- Vertrouwen geven.
- Respectvol zijn.
- Waardering schenken, complimenten geven.
- Integer en eerlijk zijn. Afspraken en beloften nakomen en hierin altijd het goede voorbeeld geven.
- Veiligheid en geborgenheid geven. Loyaal naar de medewerkers zijn. Achter de medewerkers staan.
- (Snel) besluiten nemen en hierin consequent en consistent zijn.
- Onbaatzuchtig en ruimhartig zijn.
- Inlevingsvermogen tonen en oprechte aandacht geven. De medewerker serieus nemen en op gelijk niveau willen discussiëren. Tegen de medewerker zeggen: 'Wat jij vindt, doet ertoe.'
- Grenzen stellen en transparant actie ondernemen als deze overschreden worden.
- Motiverend en inspirerend zijn. Kansen voor de medewerker zien. Ruimte geven.
- Vergevingsgezind zijn en meer aandacht schenken aan het positieve dan aan het negatieve.
- Zich kwetsbaar durven opstellen, authentiek zijn.
- Hulpvaardig, faciliterend en voorwaardenscheppend zijn.

Het opvallende aan dit lijstje is dat het vrijwel allemaal 'interpersoonlijke eigenschappen' zijn. En die zijn heel anders dan de meer 'zakelijke en organisatorische eigenschappen' die je tegenkomt in managementboeken over succesvol management. Daar gaat het over visie ontwikkelen, organiseren, inspireren, beschikken over doorzettingsvermo-

gen, doelgericht zijn, actieplannen formuleren, delegeren, controleren, sturen, beslissen en coachen. Een heel goede manager weet beide 'lijstjes' in zijn managementstijl te combineren, maar het zijn vooral de interpersoonlijke eigenschappen die medewerkers waarderen.

Het moge duidelijk zijn: de invloed van de manager op de 'werkvreugde' en 'lol in het werk' van medewerkers is enorm groot. De manager heeft veel invloed en bepaalt daardoor of je het al dan niet naar je zin hebt op je werk. Hoeveel mensen zeggen niet als een berg op te zien tegen de maandag waarop hun baas terugkomt van vakantie en 'het gezeik' weer begint? Veel managers hebben last van een (veel te) groot ego en vinden zichzelf belangrijker dan hun medewerkers. Iedereen kent wel een manager die druk uitoefent en zegt dat woensdag voor twaalf uur 'iets' af moet zijn omdat hij dat zo belangrijk vindt. Jij werkt je in het zweet, werkt 's avonds door en zorgt ervoor dat je de spullen op tijd inlevert en daarna... hoor je nooit meer iets. Geen idee waar al die druk(te) voor nodig was. Veel mensen geven ook weinig vleierende bijnamen aan hun manager: de pietlut, de micromanager, de besluiteloze, de dictator, of erger. Als mensen van baan veranderen en je vraagt even goed door naar de reden van de verandering, dan hoor je ook heel vaak iets onaardigs over hun oude manager. Helaas ga je verderop in dit boek ook zien dat baanverandering soms de enige 'overlevingsstrategie' is. En als je dan van baan verandert, is het wel handig dat je bij je sollicitatie goed onderzoekt of je nieuwe baas niet dezelfde nare eigenschappen heeft als je vorige.

Wat overlevingsstrategieën betreft, komt het er in essentie op neer dat je ervoor kunt kiezen om niets te doen en te leren het te accepteren, je kunt proberen jezelf te veranderen zodat je laconieker wordt en er niet 'ziek' van wordt, of je kunt proberen je baas of de situatie te veranderen. En natuurlijk, ik noemde hem al: van baan veranderen. Verderop in het boek laat ik bij ieder managementtype zien welke overlevingsstrategie de meeste kans van slagen heeft.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is bedoeld voor iedereen die 'een baas' heeft. Dus zowel voor medewerkers op de werkvloer als voor (midden) managers, want zij hebben ook weer een baas van wie ze ziek kunnen worden.

De bedoeling van dit boek is niet om managers 'af te zeiken'. Ik geloof oprecht niet dat er managers zijn die 's morgens naar hun werk gaan en onderweg denken: 'Zo, nu ga ik er eens voor zorgen dat Pim overspannen raakt.' Ik denk dat de meeste managers niet goed weten hoe ze moeten managen en maar wat aanklooien. En door dat aanklooien maken ze het hun medewerkers zo moeilijk dat sommigen er ziek van worden en wellicht maken ze ook zichzelf ziek.

Ik hoop dat door dit boek medewerkers met een 'slechte' manager zich beter staande weten te houden en niet ziek worden. Het zou ook mooi zijn als managers die dit boek lezen en in sommige hoofdstukken zichzelf herkennen, beter snappen wat hun gedrag met de medewerkers doet en er iets van leren.

In het volgende hoofdstuk geef ik eerst meer uitleg over 'ziekte' en 'verzuim'. Het zijn twee essentiële begrippen die haast synoniemen lijken, maar dat absoluut niet zijn. Immers, niet alle ziektes leiden tot verzuim en niet alle verzuim heeft een ziekte als oorzaak. Dit hoofdstuk is vooral bedoeld als een inleiding tot 'verzuim'. Het is bedoeld voor managers en medewerkers zodat ze beter snappen wat het verschil is tussen 'ziekte' en 'verzuim'. Voor managers is het van belang om te begrijpen wat hun invloed is op verzuimmeldingen en herstel. Voor medewerkers is het van belang om in te zien wat ik in de titel van dat hoofdstuk al beschrijf: ziekte overkomt je, verzuim is een keuze.

Alle hoofdstukken daarna behandelen een specifiek type manager die een of andere vorm van grensoverschrijdend gedrag laat zien. Ik begin ieder hoofdstuk met een korte typering van zo'n managementtype en daarna volgt een verhaal waarin de foute eigenschappen van dit specifieke type ten volle tot uiting komen. Na de anekdote wordt de casus 'onder het vergrootglas' gelegd: wat gebeurt er nu precies? Vervolgens wordt gekeken wat dit doet met de medewerker. Met welk gevoel blijft hij achter? Daarna volgt een advies voor de medewerker, soms voor de (foute) manager en soms voor beiden. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een 'overlevingsstrategie' voor de medewerker zodat die er niet meer ziek van wordt.

Voor alle duidelijkheid

Alle verhalen in dit boek zijn werkelijk gebeurd, maar voor dit boek zodanig aangepast dat ze niet te herleiden zijn tot de

werkelijke gebeurtenis van destijds. Soms heb ik de gebeurtenissen zelf meegemaakt en was ik de medewerker met de ‘slechte’ manager. Soms hoorde ik het verhaal van een collega. In een enkel geval was ik zelf de ‘slechte’ manager en heb ik (omdat ik wel doorhad dat ik iets fout deed, maar vaak niet precies wist wat) later het voorval besproken met collega-managers en zodoende geleerd wat ik fout deed. Alle namen van personen, instellingen en bedrijven zijn gefingeerd. Elke mogelijke overeenkomst met werkelijk bestaande personen, instellingen en bedrijven berust op louter toeval.

Omwille van de leesbaarheid wordt er in dit boek over managers gesproken in de hij-vorm, maar overal waar ‘hij’ staat kan en mag ook ‘zij’ gelezen worden.

ZIEKTE OVERKOMT JE, VERZUIM IS EEN KEUZE

Wat vind je van de titel van dit hoofdstuk? Toen ik deze zin járen geleden als manager tijdens een verzuimtraining voor het eerst hoorde, moest ik er even aan wennen. Toch is het een waarheid als een koe. Denk maar eens mee. Er zijn mensen die objectief gezien ziek zijn en toch gaan werken. Je hebt het vast wel eens gelezen of gezien op tv. Een rugbywedstrijd: tijdens een scrum breekt een speler een paar vingers. Ziek? Van het veld? Nee, de vingers worden bij elkaar getapet en de speler gaat het veld weer in. Of deze: tijdens de Tour de France een flinke valpartij. Een renner breekt zijn sleutelbeen. Maar met pijnstilling en tape om zijn schouder stapt hij weer op de fiets en ook de dagen erna gaat hij door. En ik denk dat jij ook voorbeelden kent van mensen die ziek zijn, maar wel werken: mensen met diabetes, mensen met reuma, mensen met hoge bloeddruk, hartklachten, noem maar op. Er zijn heel veel mensen bij wie een arts heeft vastgesteld dat ze een of andere ziekte hebben, maar toch ver-

zuimen deze mensen niet. En natuurlijk komt andersom ook voor: mensen die niet ziek zijn en wel verzuimen. Hoe ziek moet je zijn om je ziek te melden? Wat is 'ziek zijn'? En wat heeft 'ziek' met 'verzuim' te maken?

Dit hoofdstuk is vooral bedoeld als een inleiding op 'verzuim'. Het is een hoofdstuk voor managers en medewerkers om beter te snappen wat het verschil is tussen 'ziekte' en 'verzuim'. Voor managers is het van belang om te begrijpen wat hun invloed is op verzuimmeldingen en herstel. Voor medewerkers is het van belang om in te zien wat ik in de titel al beschrijf: ziekte overkomt je, verzuim is een keuze. Het is belangrijk om te beseffen dat alleen een arts kan bepalen of er sprake is van 'een ziekte'. Of die leidt tot (volledig) verzuim, tja, dat is echt 'een keuze'.

Herken je dit? Je wordt 's nachts wakker. Je voelt je naar. Hoofdpijn, rillerig, keelpijn, neus verstopt. 'O jee,' denk je, 'zal wel een griepje zijn.' Als een paar uur later de wekker gaat, voel je je nog steeds niet lekker. Je strompelt uit bed, gaat plassen en strompelt terug. Je partner vraagt: 'Joh, wat is er met jou aan de hand? Je doet zo traag.'

'Ja,' zeg je, 'ik voel me ziek.'

Je pakt een thermometer. En even later zie je: 37,8°C, verhoging. En nu? Wat doe je? Meld je je ziek of niet? Ik kom zo terug op deze vraag en maak even een uitstapje naar bijna veertig jaar geleden: mijn militaire dienst. Ik had het helemaal niet naar mijn zin in dienst. Stom, vervelend en nutteloos werk. Toevallig was ik vaak snipverkouden en grieperig. In

het weekend sliep ik thuis, doordeweeks op de kazerne. Het kwam vrij vaak voor dat ik in de nacht van zondag op maandag 's nachts grieperig wakker werd. 's Morgens voelde ik me dan 'ziek als een hond', met lichte verhoging en dus alle reden om me om 7.15 uur ziek te melden bij de sergeant van dienst en snel weer te gaan slapen. En als ik dan rond 11.00 uur wakker werd, voelde ik me vaak een heel stuk beter. Ik had dan eigenlijk best naar de kazerne kunnen gaan, maar... waarom? Niemand miste me. Ik had me al ziek gemeld en ik wist: de controlearts komt pas over drie dagen. Dus heerlijk drie dagen 'uitzielen'.

Terug nu naar de vraag die ik jou, lezer, net stelde. Wat doe jij als je 's morgens wakker wordt met lichte verhoging? En wat doe jij als je je ziek gemeld hebt, weer in bed kruipt en een paar uur later weer wakker wordt en je een heel stuk beter voelt? Ga je dan alsnog naar je werk? Of een dag later? Of een paar dagen later? Bij al deze vragen spelen twee belangrijke fenomenen. Het zijn de zogenaamde ziekmeldings- of verzuimdrempel en de hersteldrempel. Ik licht ze beide toe.

De ziekmeldings- of verzuimdrempel is de drempel die je over moet voordat je je ziek meldt. Als jij weet dat je vandaag een belangrijke presentatie moet geven, die eigenlijk alleen jij echt goed kunt geven, meld je je wellicht minder snel ziek dan wanneer je weet dat je agenda vrijwel leeg is. Als jij weet dat als je nu ziek meldt al jouw werk wordt doorgeschoven naar je collega's met wie jij een prima band hebt, meld je je wellicht minder snel ziek. Maar als je een bloedhekel aan je manager en je collega's hebt, meld je je

wellicht makkelijker ziek. De hoogte van de ziekmeldings- of verzuimdrempel wordt ook bepaald door de wijze waarop jij je ziekmelding moet/kunt doen. Als je niemand hoeft te spreken en helemaal elektronisch je verzuimmelding kunt doen, ervaar je een lagere drempel dan wanneer je je manager moet opbellen en vertellen dat je ziek bent.

Wellicht herken je dit? Je bent op je werk en je voelt je langzaam griepiger worden. Je collega's merken het ook aan je. Wat jouw collega's en jouw manager nu tegen je zeggen, heeft invloed op de hoogte van jouw ziekmeldings- of verzuimdrempel. Als zij zeggen: 'Pff, wat zie jij eruit zeg. Nou, meld je morgen maar ziek en blijf een paar dagen thuis, wij redden ons wel,' gebeurt er iets heel anders in je hoofd dan als je hoort: 'Pff, wat zie jij eruit zeg. Kruip vanavond vooral vroeg in bed en laten we met z'n allen duimen dat je er morgen weer bent, want jij bent hier hard nodig. Zonder jou wordt het een bende.'

De hersteldrempel is de drempel die je over moet om terug te keren en weer aan het werk te gaan. Als je het gevoel hebt dat jouw werk er niet toe doet of dat je niet gemist wordt, dan ervaar je een hoge drempel en blijf je zo lang mogelijk weg van je werk. Ook de manager of hr-functionaris die je aan de telefoon krijgt bij je ziekmelding, heeft invloed op de hoogte van deze hersteldrempel. Als de manager zegt: 'Nee, joh, maakt echt niet uit. Ziek maar goed uit. We redden ons prima zonder jou,' dan doet dat iets heel anders met je dan als je hoort: 'Ach, wat vervelend voor jou en voor ons, want het is retedruk en we gaan je echt missen. Veel beterschap en ik hoop dat je snel weer

terug bent, want je bent keihard nodig en je weet hoe we je inzet waarderen.'

Ook de goedbedoelde zinnen die door manager en collega's worden uitgesproken als iemand na ziekte weer terugkomt op het werk, hebben invloed op de verzuimdrempel en op de hersteldrempel bij een volgende 'ziekmelding'. Zeggen ze: 'Goh, ben je er nu alweer?! We hadden je nog lang niet terugverwacht.' Of zeggen ze: 'Fijn dat je er weer bent, want we hebben je erg gemist.'

Over het algemeen geldt dat hoe langer verzuim duurt, hoe hoger de hersteldrempel wordt. Mensen vervreemden als het ware van hun werk. Managers moeten er dus voor zorgen dat ze contact blijven houden met zieke (lees: verzuimende) medewerkers.

Vanuit werkgeversperspectief is het van belang dat de ziekmeldings- of verzuimdrempel hoog is en de hersteldrempel laag. En nee, natuurlijk is het niet de bedoeling dat de ziekmeldings- of verzuimdrempel zo hoog wordt dat een medewerker met een longontsteking naar zijn werk komt omdat deze het gevoel heeft onmisbaar te zijn. Het is aan de manager om een goede balans te vinden tussen empathie en bedrijfsbelangen. Hij moet dus laten merken dat iemand gemist wordt en dat snelle terugkeer fijn is, maar dat te snelle terugkeer ook niet goed is.

Hiervoor heb ik met wat voorbeeldzinnen al laten zien welke invloed een manager heeft op het verzuim van een medewerker. Als je op internet zoekt, vind je al snel het volgende

lijstje met factoren waardoor medewerkers sneller kiezen voor verzuim:

- gebrek aan vertrouwen in de manager;
- gebrek aan zelfvertrouwen;
- geen waardering ontvangen;
- ongelijke waardering ervaren;
- onzekerheid;
- zich niet gehoord voelen;
- geen steun;
- geen aansturing of juist te veel aansturing;
- gebrekkige afspraken, taken niet duidelijk omschreven;
- te veel controle;
- te veel vrijheid;
- gebrekkige informatie en informatie achterhouden;
- veel verantwoordelijkheid opgelegd krijgen, maar niet de bijbehorende bevoegdheden;
- geen ruimte om zelf beslissingen te mogen nemen, overmatige bureaucratie;
- monotoon werk;
- saai werk;
- pesten, intimidatie;
- geen goede onderlinge relaties;
- conflicten op de werkvloer.

Veel van deze factoren worden sterk beïnvloed door de omgangsstijl van de manager. De voorbeeldmanagers die in alle navolgende hoofdstukken aan de orde komen, hebben invloed op verzuim. In het vorige hoofdstuk heb ik al

beschreven dat goed management vooral gaat over goede interpersoonlijke eigenschappen. In het rijtje hiervoor zie je dat ook weer terug.

Conclusie: slecht leiderschap/management bevordert verzuim.



HOOFDSTUK 1

DE ZEEMEEUW

*'Wat is hier godverdomme misgegaan?
Ik wil actie! Nu!'*

Ik begin dit boek met de zeemeeuwmanager. Wellicht heb je er wel eens van gehoord, want hij wordt in radio- en tv-programma's over management nogal eens als voorbeeld gebruikt. De zeemeeuw komt totaal onverwachts en met veel geschreeuw en kabaal aanvliegen en landt midden in de groep. Iedereen schrikt zich kapot. Hij loopt vervolgens luid schreeuwend en de boel onderschijntend rond. Even plotseling als hij kwam aanvliegen, vliegt de zeemeeuw ook weer zomaar weg, opnieuw met veel geschreeuw en kabaal. De medewerkers blijven in totale verwarring én met zijn shit achter.

Willem is directeur van een bedrijf dat software ontwikkelt voor het mkb. Vorige week is bij twee belangrijke klanten, Prela bv en Indilo bv, nieuwe software geïnstalleerd. Helaas blijkt deze nieuwe software een aantal forse bugs te bevatten die bij deze klanten voor veel problemen zorgen.

Willem heeft net een vervelend telefoongesprek met Jeanette van der Zanden gehad, directeur van Prela bv. Zij heeft in niet mis te verstane bewoordingen verteld wat ze van de softwareproblemen vindt en... ze heeft aangekondigd dat ze Willems bedrijf aansprakelijk gaat stellen voor alle schade. Willem loopt onmiddellijk naar het ontwikkelteam dat verantwoordelijk is voor deze laatste softwarerelease.

Met een ferme zwaai zwiëpt Willem de deur open van de grote kamer waar de tien ontwikkelaars werken. Enkele ontwikkelaars zien Willem binnenkomen en trekken hun hoofd wat tussen de schouders. Ze turen ingespannen naar hun beeldscherm, uit hun ooghoeken Willem in de gaten houdend. Anderen kijken verrast naar Willem. Wat gaat er gebeuren?

Willem buldert: 'Waar is Henri?'

Henri is de teamleider van het ontwikkelteam en zit samen met een lead-architect, een databasespecialist en een ontwikkelaar in de vergaderruimte grenzend aan de grote ruimte. Een ontwikkelaar wijst aarzelend naar de vergaderkamer waar Henri zit en terwijl Willem die kant op beent, komt Henri, die Willems entree ook al gehoord heeft, de vergaderkamer uit.

Willem loopt in Henri's richting en toetert: 'Henri, we moeten nu onmiddellijk met je hele team om de tafel om te kijken hoe we de problemen bij Prela en Indilo kunnen oplossen.'

‘Eh,’ begint Henri, ‘ik weet niet of dat nodig is, want...’

Maar Willem onderbreekt Henri brutaal. ‘Nodig? Nodig? En óf dat nodig is! Ik heb godverdomme net die Van der Zanden aan de lijn gehad en die trut wil mij aansprakelijk stellen voor jullie fouten. We gaan nu onmiddellijk met je hele team bekijken hoe we die problemen zo snel mogelijk kunnen oplossen.’

‘Eh, oké,’ zegt Henri berustend en hij knikt naar al zijn teamleden, die deze korte conversatie tussen Willem en Henri met belangstelling hebben gevolgd.

Een paar seconden later zit het hele team in de vergaderruimte terwijl Willem onrustig heen en weer beent.

‘Goed,’ begint Willem met veel te luide stem. ‘Nee, kut! Het is helemaal niet goed! Het is hartstikke kut! We hebben een fors probleem! De laatste versie veroorzaakt grote problemen.’

En vervolgens begint Willem een minutenlange tirade waarin hij verhaalt over zijn telefoongesprekken met ‘die kut van Prela’ en ‘die zak van Indilo’. En hij besluit met: ‘Wat is er godverdomme aan de hand? En wat gaan we, of liever: wat gaan jullie eraan doen?’

Niemand lijkt er veel zin in te hebben om als eerste antwoord te geven en de hele groep kijkt dan ook naar Henri, de teamleider. Henri snapt zelf ook dat van hem een antwoord verwacht wordt en hij begint voorzichtig: ‘Nou, we hebben eergisteren de eerste vreemde meldingen van de beheerders van Prela en Indilo gekregen en zijn er meteen in gedoken. Er lijkt iets raars aan de hand te zijn in de communicatie tussen onze software en de onderliggende database. Dat zijn we nu aan het onderzoeken.’

‘Aha!’ reageert Willem, ‘jullie zijn dus goed op weg?! Mooi! Vertel wat jullie allemaal hebben gedaan en ontdekt.’

Het volgende uur luistert het hele team naar de conversatie tussen Willem en Henri, de architect, de databasespecialist en een van de ontwikkelaars, die zich met de problemen van Prela en Indilo bezighouden. Alle andere teamleden deden andere dingen.

Na een uur lijkt Willem tevreden met de voortgang van het team. ‘Mooi! Op deze weg doorgaan. En laat me direct weten wanneer het is opgelost.’ De deur slaat met een knal achter hem dicht.

Er valt een veelzeggende stilte in de vergaderruimte.

‘Eh,’ begint George, een van de seniorontwikkelaars die niet bij het groepje van vier hoort dat bezig is met de acute problemen bij Indilo en Prela, ‘en nu? We zijn een uur verder. Heeft dit nieuwe inzichten opgeleverd?’

Henri zucht eens diep en neemt het woord. ‘Nee, sorry mensen. Volgens mij waren we met zijn allen goed bezig. Wij vieren gaan verder met onze analyse en jullie gaan gewoon door met jullie eigen actielijsten. Trouwens, ik durfde het nog niet aan Willem te vertellen, omdat we er nog niet honderd procent zeker van zijn, maar alles wijst erop dat de problemen bij Prela en Indilo niet veroorzaakt worden door fouten in onze software, maar dat er een fout zit in de indexerings in hun database.’

Henri laat even een stilte vallen. En George reageert: ‘Jezus... maar... maar... die database hebben ze toch helemaal in eigen beheer?! Dan valt ons dus niets te verwijten?’

Wat gebeurt hier?

Een heel team wordt opgetrommeld omdat de zeemeeuw dat nodig vindt, ook al heeft meer dan de helft van het team nauwelijks iets te maken met het probleem bij Praela en Indilo. Vele manuren worden verspild.

Het trieste van de zeemeeuw is dat hij zelf denkt heel effectief en daadkrachtig bezig te zijn. In zijn ogen is hij de enige die echt de urgentie van een probleem ziet en direct de groep in beweging krijgt. Hij ziet niet dat zijn medewerkers ook zonder hem al lang bezig zijn met het probleem en dat zijn 'schreeuwgedrag' vooral verstorend werkt.

Veel zeemeeuwen vertonen helaas soms ook dictatorgedrag (zie hoofdstuk 19) of regelneefgedrag (zie hoofdstuk 25). De zeemeeuw trekt daardoor steeds meer werk naar zich toe, krijgt het steeds drukker en vertoont steeds meer zeemeeuwgedrag.

Zeemeeuwen kom je eerder tegen in profitorganisaties dan in non-profitorganisaties. In profitorganisaties zijn over het algemeen de dynamiek en de tijdsdruk hoger en dat is een ideale biotoop voor de zeemeeuw.

Wat doet dit met de medewerkers?

De zeemeeuw roept twee soorten reacties op bij zijn medewerkers, waardoor er vaak ook twee groepen medewerkers ontstaan. De ene groep ziet de zeemeeuwmanager als voorbeeld en gaat eenzelfde soort gedrag vertonen, zowel intern als extern in de relatie met klanten. Dit leidt

herhaaldelijk tot ernstige conflictsituaties met die klanten, waardoor deze weglopen bij de onderneming. Intern leidt dit zeemeeuwgedrag vaak ook tot allerlei ruzies en gedoe. De andere groep medewerkers keert zich steeds meer van de zeemeeuw af en klaagt bij collega's en vaak ook bij klanten over hem. Deze laatste groep medewerkers trekt zich weinig meer aan van het schreeuwgedrag van de zeemeeuw. Als hij weer een keer schreeuwend komt 'aanvliegen', werken zij gewoon rustig door, of ze doen berustend wat hij wil, wetend dat hij na een poosje ook weer 'wegvliegt'. Ze vinden de zeemeeuw (terecht) vooral een 'schreeuwende sukkel'. Voor beide groepen medewerkers heeft de neerbuigende en beledigende manier waarop de zeemeeuw over klanten praat een nadelig effect. Ook medewerkers krijgen hierdoor de neiging om klanten eerder als 'lastpakken' te zien dan als essentieel voor het voortbestaan van de onderneming.

Wat is eraan te doen?

Veel zeemeeuwen zijn een beetje dommig. Vaak zijn het beginnende managers en die denken daadkrachtig te zijn. Deze jonge en dommige zeemeeuwen staan niet open voor feedback op hun gedrag. De slimmere zeemeeuw krijgt over het algemeen op zeker moment wel door dat zijn stijl van managen niet effectief is.

Helaas vertonen veel zeemeeuwen, zoals gezegd, ook dictatorachtige trekken (zie hoofdstuk 19). Dan is het voor medewerkers ronduit onverstandig (lees: voor je carrière gevaarlijk) om de zeemeeuw te confronteren met zijn eigen

gedrag. Beter blijf je onder de radar van de zeemeeuw in de hoop dat hij binnen niet al te lange tijd de organisatie ‘uit vliegt’.

Overlevingsstrategie

In het algemeen geldt dat ziekmakende managementeigenschappen vooral onvoorspelbaarheid en inconsequent gedrag zijn. Dat laat de zeemeeuw gelukkig niet zien. In de praktijk zien we dan ook dat de meeste mensen niet ziek worden van een zeemeeuw. Jazeker, de zeemeeuw is irritant en heel luidruchtig en dat imponeergedrag kan erg vervelend zijn. Het positieve is dat hij ook vaak met veel kabaal kan belonen.

Wat wel eens wil helpen, maar dat moet je wel durven: een grote mond teruggeven, want dat is de taal die de dommige zeemeeuw begrijpt. Een verstandige strategie kan ook zijn: onder de radar blijven. De zeemeeuw vliegt vanzelf weer weg.

Een slimmere zeemeeuw kun je, als de gemoederen weer wat zijn bedaard, uitleggen dat zijn gedrag vooral contraproductief is. Als Willem uit dit verhaal uitgelegd krijgt dat de hele afdeling een hele poos ‘niets’ heeft zitten doen omdat hij kwam binnenstormen, dringt wellicht tot hem door dat zijn zeemeeuwgedrag niet handig is.

Kortom: de zeemeeuw maakt een hoop kabaal. Laat het net als een plotselinge regenbui over je heen komen. Het waait ook weer over.



HOOFDSTUK 2

DE DRUK-DRUK-DRUK MANAGER

‘Sorry, maar ik moest eerst nog even iets heel belangrijks doen.’

De druk-druk-drukmanager rent en vliegt van de ene afspraak naar de andere. Hij lijkt zelf niet de baas te zijn over zijn agenda; zijn agenda ‘overkomt’ hem.

Rob is manager. Kees is consultant. Het bedrijf waar Rob en Kees werken, laat zich graag voorstaan op ‘zorg voor de medewerkers’. Nu zit Kees te wachten op zijn manager Rob. Ze hebben zo hun maandelijkse werkoverleg. Kees’ gedachten dwalen af naar zijn sollicitatiegesprek zo’n vijf jaar geleden. ‘Ja,’ zei Rob toen, ‘wij vinden medewer-

HOE OVERLEEF JE EEN MANAGER DIE ZICH GEDRAAGT ALS EEN DICTATOR OF EEN CONTROLFREAK? BLIJF NIET LANGER SLACHTOFFER, MAAR PAK ZELF DE REGIE.

Je bent niet de enige in Nederland die ziek wordt van zijn baas. Veel managers kunnen niet delegeren, zijn wantrouwig, wispelturig of komen hun afspraken niet na. Dit maakt je onzeker, geeft je een onveilig gevoel en langzaam maar zeker raak je gedemotiveerd. En voor je het weet zit je ziek thuis. Opgebrand.

Kom in actie en ontdek hoe je een slechte manager kunt overleven. Lees alles over de 34 slechtste managementeigenschappen en de strategieën die je kunt inzetten om je manager te helpen een betere leidinggevende te worden.

OOK ONMISBAAR LEESVOER VOOR MANAGERS

DIE BETER WILLEN WORDEN IN HUN VAK



Bart Groothuis is organisatieadviseur en heeft jarenlange ervaring als (interim)manager. Zijn devies is om gewone dingen ongewoon goed te doen en dat probeert hij ook als (interim) manager in de praktijk te brengen. Hij helpt mensen in organisaties om beter samen te werken. Bart verzorgt regelmatig lezingen en workshops voor adviseurs en managers die zakelijk meer succes willen hebben. Hij is de auteur van *Verkoop jezelf* en *Creëer een band met je klant*.