

## De valkuilen van je leidinggevende aanpakken

---

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

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

### **Taak versus relatie**

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

Naast oog voor de taak kan je leidinggevende meer of minder oog hebben voor de relatie met jou als persoon; heb je het naar je zin, voel je je goed en gezond? Is de verhouding met je collega's naar je wens, vervelt je je, of zijn er spanningen of conflicten? Leidinggevers die sterk *relatiegericht* zijn onderzoeken de behoeften en voorkeuren van hun medewerkers en hebben interesse in hun persoonlijke verhaal. Ze zijn gevoelig voor spanningen in hun team of afdeling en werken actief aan

een vriendelijke en ondersteunende werksfeer, richten zich op het geven van positieve feedback en creëren een dialoog om medewerkers te betrekken in het besluitvormingsproces.

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

### *Te veel van iets is nooit goed*

Het idee dat 'te' zelden goed is, geldt ook voor leidinggeven. Er is veel onderzoek dat laat zien dat een te lage focus op taak en/of relatie schadelijk is.<sup>1</sup> Zo wordt een te lage focus op taak bijvoorbeeld gekenmerkt door te weinig inhoudelijke begeleiding door de leidinggevend en waardoor medewerkers zich trager inhoudelijk ontwikkelen. Medewerkers die te weinig inhoudelijke ondersteuning krijgen, zijn minder productief dan medewerkers die voldoende begeleiding krijgen en voelen zich minder gewaardeerd door hun leidinggevend en.

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

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

---

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

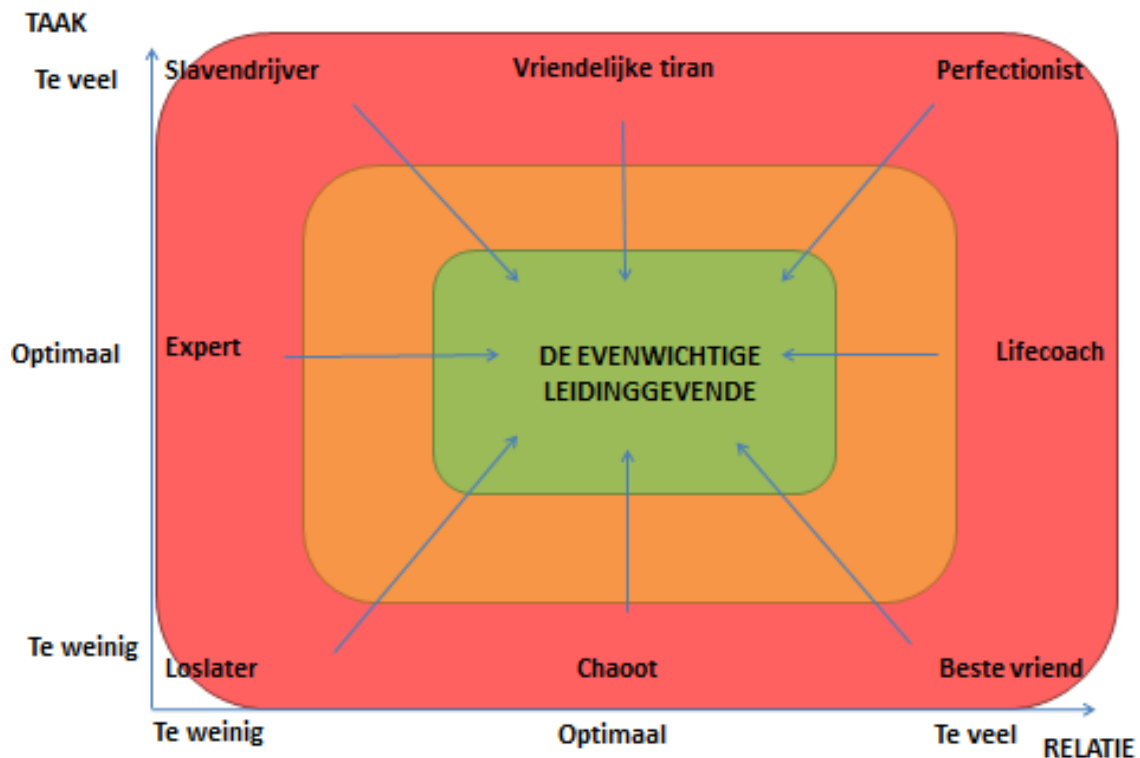
Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: the curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of social psychology*, 146(1), 65-84.

Te veel aandacht voor de relatie is meestal ook onwenselijk. Vooral als daarmee de afstand tussen medewerker en leidinggevende wegvalt en er geen of nauwelijks een hiërarchische relatie meer lijkt te bestaan. Dit lijkt in eerste instantie wellicht positief. Totdat er lastige besluiten worden moeten genomen. Mogelijk dat de leidinggevende geen 'onpopulaire' beslissingen durft te nemen en besluiteloos overkomt of kunnen medewerkers zeer teleurgesteld zijn in de plotselinge kritische feedback ('ik dacht dat we vrienden waren, en nu krijg ik ineens deze vervelende taken'). Grenzen tussen werk en privé kunnen vervagen en mogelijk bemoeit de leidinggevende zich met de privé zaken van medewerkers. Juist bij jonge medewerkers die starten kunnen dergelijke 'vaderlijke' of 'moederlijke' gedragingen naar voren komen. Dat kan goedbedoeld zijn, maar daarmee nog niet noodzakelijk gewenst of handig.

### *Valkuilenmodel*

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

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



## 1. De slavendrijver

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

*Henny, logistiek manager, 26j*

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

*Arjan, leidinggevende, 50j*

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

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

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

Tips om als medewerker om te gaan met een slavendrijver:

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

## 2. De expert

*“Mijn leidinggevende is echt heel goed in haar werk. Zij weet ook heel veel.*

*Ik leer vooral door te kijken en te luisteren. Het gaat haar om mooie resultaten. Verder is ze niet zo geïnteresseerd in mij.”*

*Irene, kapster, 21j*

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

*Christiaan, leidinggevende, 40j*

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

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

Tips om als medewerker om te gaan met een expert:

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

### 3. De loslater

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

*Tijs, wetenschappelijk medewerker, 27*

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

*Ilke, hoogleraar, 51*

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

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

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

Tips om als medewerker om te gaan met een loslater:

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

beslissingen maakt. De kans is dan groter dat je leidinggevende het nog een keer zal doen!

- Je leidinggevende zal je niet snel begeleiden in je werk. Blijf daarom regelmatig met collega's afstemmen over wat de doelstellingen van een project zijn en wat jouw taken daarin zijn.

#### 4. De chaoot

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

*Jeroen, sales manager, 29j*

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

*Thiery, manager, 44j*

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

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



Medewerkers krijgen veel vertrouwen van deze leidinggevende en er wordt van hen verwacht dat zij zelf met oplossingen voor problemen komen en proactief te werk gaan. Door het gebrek aan formeel overleg kunnen functioneringsgesprekken mogelijk uitgesteld worden. Maar wanneer een medewerker deze leidinggevende echt nodig heeft, dan hoeft hij maar even 'brand' te roepen, en de leidinggevende regelt het.

Tips om als medewerker om te gaan met een chaoot:

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

## 5. De beste vriend

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

*Karin, verkoopster, 24j*

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

*Joris, Leidinggevende, 34j*

Joris voelt zich één tussen zijn mensen. Er zijn geen hiërarchische verschillen wat hem betreft. Hij heeft het nooit over medewerkers of ondergeschikten, alleen over 'collega's. Joris vindt het vooral belangrijk dat zijn medewerkers het naar hun zin hebben. Joris weet een joviale werksfeer te creëren en initieert veel activiteiten buiten het werk om. Over inhoudelijke onderwerpen doorpraten vindt hij over het algemeen minder interessant. Hij wil ook vooral vertrouwen in zijn mensen tonen. Zijn motto is daarom dat als er iets is, ze dan zelf wel naar hem toekomen. Hij heeft er een hekel aan zijn medewerkers te controleren of beslissingen te nemen.

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

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

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

## 6. De life-coach

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

*Ineke, inkoopster, 26j*

*“Ik werk veel met jonge mensen en ik wil hen helpen zich volop te ontwikkelen. Neem Inekebijvoorbeeld. Volgens mij zou zij heel goed zijn om nieuwe verkopers op te leiden. Ik heb al even gepeild bij onze trainings- en opleidingsafdeling wat de mogelijkheden zijn.”*

*Josefien, leidinggevende, 45j*

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

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

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

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

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

## **7. De perfectionist**

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

*Roy, designer, 26j*

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

*Chantal, leidinggevende, 55j*

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

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

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

Tips om als medewerker om te gaan met een perfectionist:

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

## 8. De vriendelijke tiran

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

*Tine, ICT medewerker, 27j*

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

*Mark, ICT manager, 42j*

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

welke vragen ze aanlopen. Aangezien er voldoende overleggen zijn is het niet nodig om informeel tussendoor af te stemmen.

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

Tips om als medewerker om te gaan met deze leidinggevende:

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