



Illustratie: Peter Britsia

Leidinggeven aan collega's

Zijn we nu geen vriendjes meer?

Jan werkt als beleidsadviseur op de afdeling ICT bij een lokale overheid. Samen met drie andere adviseurs rapporteert hij direct aan het hoofd van de afdeling. Omdat er teveel mensen aan het hoofd rapporteren, is besloten om een aparte unit te maken van de beleidsadviseurs. Uit de procedure volgt, dat Jan de baas wordt van die unit. Jan is een sympathieke man die met iedereen goed overweg kan. Bij de start van zijn nieuwe functie doet hij dan ook veel moeite om de andere beleidsadviseurs te overtuigen van zijn goede bedoelingen. Hij vindt dat er niets hoeft te veranderen aan de manier van werken met elkaar en dat

het goede onderlinge contact tussen de adviseurs een prima basis is voor een prettige samenwerking. Jammer dat de andere adviseurs dat toch iets anders inschatten. Hij is nu tenslotte de baas en zal besluiten moeten nemen, onder andere over het functioneren. Bovendien is hij een goede vriend van het hoofd en dan weet je ook maar nooit wat daarvan de consequenties zijn. Zo ontstaat er wat afstand tussen Jan en de andere adviseurs, die voor een heel eigen dynamiek zorgt.

Het komt regelmatig voor dat na een interne sollicitatie iemand plotseling de baas

wordt over voormalige collega's. Spannend natuurlijk, want er ontstaat een nieuwe situatie en iedereen zal benieuwd zijn hoe het zich zal ontwikkelen. Medewerkers vragen zich misschien af: gaat hij/zij nu ineens de baas spelen, gaat hij/zij nu vertrouwelijke kennis tegen ons gebruiken? De nieuwe baas denkt waarschijnlijk: kan ik de nieuwe taken eigenlijk wel aan, lukt het om de verhoudingen goed te houden?

Jezelf positioneren - duidelijk maken waar je staat

Jan is iemand die het graag goed heeft met iedereen. Hij vindt het vreselijk als mensen

hem niet aardig vinden. Het klinkt natuurlijk eenvoudig: ik ben nu de baas en ik moet daar ook de verantwoordelijkheid voor nemen. Maar in de praktijk is dat niet zo eenvoudig. Jan heeft bijvoorbeeld een nieuwe kamer gekregen en de andere drie adviseurs moeten zich verdelen over twee kamers. Zaten ze voorheen twee aan twee, nu moet er iemand alleen op een kamer zitten. Niemand vindt dat prettig. Hoe gaan ze dit oplossen? De adviseurs testen Jan uit door hem een beslissing te laten nemen. Na overleg met het afdelingshoofd komt Jan met zijn mening: de adviseurs krijgen een week de tijd om het zelf op te lossen en als dat niet lukt, zal hij een besluit nemen. Natuurlijk lossen de adviseurs het zelf op en Jan heeft zich in zijn rol als baas versterkt.

De Redder

De Redder is de rol waarin iemand altijd aan het zorgen is voor iedereen. De Reddersrol helpt je namelijk om aandacht voor anderen te hebben en een positief gevoel over jezelf te krijgen.

Kenmerkende uitspraken voor een Redder:

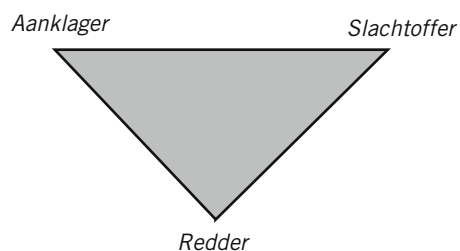
- ik help je wel;
- ik doe het wel voor je;
- als ik jou was, zou ik ...;
- volgens mij kun je beter;
- het is in je eigen belang;
- ik probeer alleen maar te helpen.

Medewerkers verwachten helderheid. Besluiteloosheid en vaagheid worden niet gewaardeerd. Als je de baas bent, dan ben je de baas. Dat is niet omdat je als mens meer bent dan een ander, maar omdat je die rol hebt. Er wordt van jou verwacht dat je de plek inneemt die je hebt. Je zult moeten accepteren dat die vertrouwelijkheid die er was er nu niet meer kan zijn, omdat het niet meer is zoals het was. Mensen zijn ambivalent ten opzichte van hiërarchie. Aan de ene kant willen we vaak niet iemand boven ons hebben, maar aan de andere kant verwachten we van onze baas dat hij duidelijkheid schept en richting aangeeft. Jan zal moeten accepteren dat hij niet meer één van de club is. Hij zal zijn visie op het

team, de functie in de organisatie en de manier van samenwerken moeten geven. Daarmee maakt hij het voor ieder duidelijk wat er verwacht wordt en zal ieder met plezier zijn werk kunnen doen.

Omgaan met spanningen in relaties

Een van de zwakke plekken van Jan is dat hij bang is voor conflicten. Nu hij in de positie van baas is gekomen, zal hij daaraan moeten werken, want het is onmogelijk om als baas zonder conflicten door het (werkende) leven te gaan. Een goede bril om relationele ingewikkeldheden te bekijken, is de dramadriehoek van Karpman.



De basisgedachte hiervan is, dat als een situatie spannend wordt, je de neiging hebt om een ander erbij te betrekken, waardoor je de spanning kunt delen. In eerste instantie helpt dat ook. Maar je kunt gemakkelijk in een patroon vervallen, waarin je vast komt te zitten. En dat werkt contraproductief. Je raakt verstrikt in de driehoek en daar kun je bijna niet zonder kleerscheuren uitkomen. In de dramadriehoek worden drie rollen onderkend: aanklager, slachtoffer en redder.

Het Slachtoffer

Een Slachtoffer is iemand die de dupe is geworden van een bepaalde gebeurtenis en dit hardop kenbaar maakt, hetzij verbaal, hetzij non verbaal, en zo een bijna dwingend appèl doet op mensen uit zijn omgeving om hem te helpen.

Kenmerkende uitspraken voor een Slachtoffer:

- help mij;
- ik weet niet / ik kan niet / ik durf niet;
- wat moet ik doen;
- ik kan er niets mee;
- want bent u toch geweldig;
- je bent mijn laatste hoop.

De Aanklager

Sommige mensen gaan altijd als Aanklager door het leven. Dit is niet goed en dat is niet goed.

Hij heeft een slachtoffer nodig om zijn eigen gevoel van minderwaardigheid te maskeren.

Kenmerkende uitspraken voor een Aanklager:

- jij doet ook nooit iets goed;
- jij weet ook niks;
- het is met jou altijd hetzelfde;
- jij stommeling;
- jou vraag ik nooit meer iets.

Jan is bijvoorbeeld een typische Redder. Als er mensen in zijn omgeving zijn die hulp nodig hebben, dan staat Jan onmiddellijk klaar om bij te springen. Maar het wordt lastig voor hem, als een van zijn medewerkers onenigheid heeft met bijvoorbeeld een klant. Hij helpt zijn medewerker graag en die krijgt het idee dat Jan het helemaal met hem eens is. Maar Jan geeft ook de klant het idee dat hij de klant helemaal begrijpt. Zowel de medewerker als de klant zien zichzelf als slachtoffer en beschouwen de andere partij als dader. Jan als Redder probeert te bemiddelen. Natuurlijk loopt hij vast, want op een gegeven moment ontdekken zowel de collega als de klant, dat Jan het niet honderd procent met hen eens is, en worden ze allebei boos. Ze zien dan Jan als Aanklager en zichzelf als Slachtoffer. De medewerker ventileert zijn ongenoegen in het team en dan is er altijd wel een collega die Redder wil zijn, waardoor er opnieuw een dramadriehoek ontstaat. Jan heeft precies bereikt wat hij niet wilde, namelijk dat mensen boos op hem zijn en hem niet aardig vinden. Het kost hem heel veel energie en heel veel tijd om dat allemaal weer in goede banen te leiden.

Als Jan goed gecoacht wordt, leert hij waarschijnlijk dat hij in zijn nieuwe positie het niet iedereen naar de zin kan maken. En dat hij conflicten en onaangename situaties onbevangen tegemoet moet treden.

Tekst: Eddy de Pender