

JÖRG BERGER

&

MONIKA BYLITZA

HOE OVERLEEF IK MOEILIJKE COLLEGA'S?



Inhoud

| | |
|--|-----|
| Inleiding: kracht is geen toeval – hoe je goed kunt communiceren in het dagelijks leven | 7 |
| Grensoverschrijders | 15 |
| Praatjesmakers | 33 |
| Energieverslinders | 51 |
| Bullebakken | 69 |
| Negatievelingen | 85 |
| Vermijders | 105 |
| Wraakzuchtigen | 123 |
| De spirituele weg | 141 |
| Nawoord | 161 |
| Bronnen | 166 |

Inleiding

Kracht is geen toeval – hoe je goed kunt communiceren in het dagelijks leven

Weet je niet zo goed wat je moet zeggen als je wordt lastiggevallen? Of erger je je aan mensen die afgunstig op je zijn en de competitie aangaan? Geef je leiding aan medewerkers van wie de rest van je team een punthoofd krijgt? En raak je telkens weer verwickeld in machtsspelletjes waarvan je de spelregels niet kent?

Moeilijke mensen zijn contraproductief, ze maken anderen ziek en misschien brengen ze jouw carrière zelfs wel in gevaar. Waar gehakt wordt, vallen spaanders, en waar mensen samenwerken, hebben we met moeilijke personen te maken. De vraag hoe je met hen moet omgaan, is een van de grootste uitdagingen in het dagelijks werkleven. Tijd om de koe onbevreesd en tactvol bij de hoorns te pakken.

Als je met moeilijke mensen in conflict komt, is het vooral de kunst om rustig te blijven, waardig te zijn en je helder uit te drukken, zonder er een theatervoorstelling van te maken. Opgewonden je stem verheffen of hulpeloos stilvallen zal je zeker niet verder helpen.

- Hoe geef je leiding aan een moeilijke medewerker?
- Hoe ga je om met collega's die zich onredelijk gedragen of anderen op de zenuwen werken?
- Hoe kun je ondanks een lastige leidinggevende toch projecten realiseren?

In dit boek gaan we deze uitdagingen aan. Het bevat een aantal strategieën die zich in de praktijk hebben bewezen. Je leert hoe je

met overzicht en goede ideeën moeilijke mensen soeverein benadert om in het dagelijks werk soepeler met hen te kunnen communiceren.

Dit boek biedt ondersteuning aan mensen die op een humoristische en respectvolle manier persoonlijk contact willen leggen en duidelijk hun doelen nastreven. Het reikt middelen aan om tijdig en professioneel lastige gesprekken met moeilijke mensen te voeren.

Wij auteurs putten uit verschillende ervaringen die elkaar aanvullen en samen een succesvolle strategie vormen. Monika Bylitzta heeft twintig jaar praktijkervaring op het gebied van leidinggeven, coaching, effectenbeheer en verkoop bij een grote Duitse bank en kent de ongeschreven wetten van de zakenwereld. Sinds 2001 werkt ze als zelfstandige in haar eigen praktijk en stimuleert ze leidinggevend en teams om hun eigen manier te vinden voor een succesvolle samenwerking. In haar coachingpraktijk helpt ze al jaren vele leidinggevend en organisaties om conflicten op te lossen en, ondanks tegenwerking, hun persoonlijke doelen na te streven.

Als psychotherapeut kent Jörg Berger moeilijke mensen van nabij. Hij weet wat hun zwakke plekken zijn, wat hen prikkelt en hoe je met hen kunt omgaan. Met de *Hoe overleef ik*-reeks – met alleen in Duitsland al een totale oplage van meer dan 50.000 exemplaren en in Nederland meer dan 30.000 exemplaren – hebben inmiddels vele lezers hun voordeel gedaan.

We weten allebei echter maar al te goed dat zelfs de beste methoden hun grenzen hebben. Soms is het gewoon een kwestie van macht – en dat is niet altijd in jouw voordeel. Hoewel je ook van een ongunstige situatie het beste kunt maken, blijft er altijd een restant machteloosheid, onrechtvaardigheid of dreiging. Daar zetten we in op spirituele strategieën die voorkomen dat jouw gevoelens giftig worden, of dat jijzelf naar middelen grijpt die je eigenlijk niet wilt gebruiken. Een spirituele attitude beschermt je ook tegen het aannemen van een slechte houding. Het gedrag van moeilijke mensen is namelijk besmettelijk en brengt jou gemakkelijk in de positie van slachtoffer, wraakzuchtig persoon, fatalist of in een

ontoegankelijke teruggetrokken positie. Misschien verdienen die moeilijke mensen dat wel, maar voor de rest van je werkomgeving werkt het in je nadeel. Een spirituele attitude houdt in dat je waarden nastreeft die boven je concrete werksituatie uitstijgen. Deze houding leidt tot omgangsstrategieën die kracht, vertrouwen en innerlijke zekerheid aan een hogere werkelijkheid ontlenen. Wijzelf worden geïnspireerd door de christelijke traditie. Misschien sta je in een andere geloofstraditie of heb je een andere levensbeschouwing. Laat je dan door onze impulsen aansporen om je eigen geloof of levensfilosofie te bevragen: wat zegt die over de existentiële uitdaging waar een bepaald type mens jou voor stelt?

In het laatste hoofdstuk, getiteld De spirituele weg, nemen we de spirituele benadering per persoonlijkheidstype door.

Laten we beginnen de verschillende typen moeilijke mensen aan je voor te stellen.

Grensoverschrijders bedoelen het eigenlijk goed. Ze zijn dynamisch en relatiegericht. Maar ze komen wel erg strijdlustig op voor hun belangen en gaan daardoor vaak te ver. Ze overschrijden persoonlijke grenzen van anderen en dringen soms iemands privésfeer binnen. Ze maken aanspraak op andermans eigendom, kennis en hulp. Maar wee degene die het waagt hen af te wijzen, want dan begint een hardnekkige strijd om de grenzen die hun zijn opgelegd.



Praatjesmakers presenteren zichzelf meesterlijk. Daardoor krijgen ze aandacht en invloed en vinden ze ondersteuning voor hun

projecten. Ze slepen goede banen en posities in de wacht. Maar wie achter de schermen kijkt, wordt teleurgesteld. Wat praatjesmakers als uitstekend verkopen, is in werkelijkheid middelmatig. Hun persoonlijke of beroepsmatige gebreken zijn onvoorstelbaar groot. Je zou het liefst die mooie façade heen en weer willen schudden zodat ze instort. Maar als je dat probeert, komt er een gewiekste illusionist tevoorschijn die dingen laat zien die er niet zijn en laat verdwijnen wat niet gezien mag worden.



Energieverslinders zijn gevoelig en gaan gebukt onder onopgeloste problemen. Op beroepsmatig vlak zoeken ze moeder- of vaderfiguren die de lastige kanten van het werk voor hen opknappen, of in elk geval steun bieden als ze hun innerlijk evenwicht verliezen. Maar dat kost anderen energie en leidt hen af van hun eigen taken.



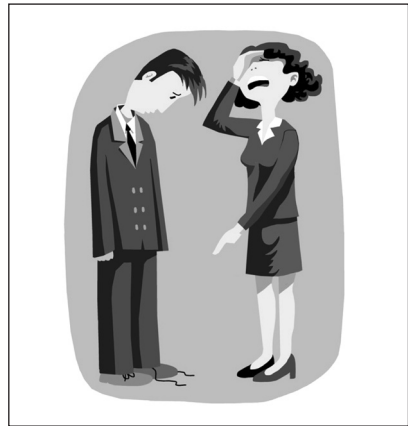
Energieverslinders kiezen vaak voor een beroep dat ze inhoudelijk wel aankunnen, maar dat emotioneel te veel van hen vraagt. In deze spagaat worden collega's, leidinggevend en vaak ook klanten meegesleurd.

Bullebakken hebben niet graag dat iemand hen in de weg staat. Hun intimiderende lichaamstaal, hun luidruchtigheid, hun grove

woorden, dreigementen en machtsvertoon maken anderen bang. De meeste mensen mijden conflicten en geven dus toe. Niet dat bullebakken hun dat in dank afnemen. Integendeel, ze gaan het steeds vanzelfsprekender vinden de rechten van degenen die zij als zwak beschouwen met voeten te treden.



Negatievelingen maken zichzelf tot maat der dingen. Hun smaak, hun voorkeuren, hun kennis en vaardigheden zijn de meetlat waarlangs ze andere mensen leggen. Ze vellen negatieve oordelen over anderen en uiten die zonder enige tact. Daardoor tasten ze het gevoel van eigenwaarde van anderen aan. Slachtoffers hebben soms dagen nodig om bij te komen van



hun afkeurende en krenkende woorden. Bovendien kan dit gedrag een negatieve uitwerking hebben op de goede reputatie en het vertrouwen die bepalend zijn voor de relatie met collega's, leidinggevenden en ook klanten.

Vermijders trekken zich terug als ze zich onzeker voelen. Mensen en werk vinden ze eng. Ze weigeren taken waar ze bang voor zijn. Ze onttrekken zich aan vervelende verplichtingen en onthouden anderen dingen die in werkrelaties vanzelfsprekend zijn, zoals hulp, loyaliteit of een open gesprek over moeilijke onderwerpen.

Als leidinggevende laten ze hun invloed over aan het vrije spel van krachten, want ze schuwen zowel het conflict als de verantwoordelijkheid.

Wraakzuchtigen vereffenen openstaande rekeningen. Als iemand ten koste van hen iets doordrukt, dragen ze het hem na. Als ze zich in hun rechten aangetast voelen, worden ze wraakzuchtig. Dan wachten ze het juiste moment af en treffen hun woorden precies andermans zwakke plek. Ze schaden de reputatie van anderen door over hen te roddelen. Het zijn stoorzenders, ze 'vergeten' belangrijke verzoeken en verhinderen op die manier dat een ander zijn doel bereikt. Ze camoufleren hun vergelding als vergissing of toeval en verbergen hun motieven achter ongelofwaardige verklaringen. Niettemin begrijpen betrokkenen intuïtief de boodschap: je kunt het maar beter niet met mij aan de stok krijgen!



Elk hoofdstuk in dit boek staat op zichzelf; je kunt dus beginnen te lezen over het type persoon waar je momenteel het meeste last van hebt. De voorgestelde standpunten en strategieën hebben we natuurlijk niet allemaal zelf bedacht. Ze zijn gebaseerd op tientallen jaren praktijkervaring van verschillende professionals en berusten

op kennis die in een lange onderzoekstraditie werd verworven. Dit boek herbergt dus een potentieel dat je bij een eerste lezing onmogelijk ten volle kunt benutten. Je zult aha-momenten beleven en een paar ideeën opdoen die je meteen kunt gebruiken. Daardoor ga je een en ander ook beter begrijpen. Als je hetzelfde hoofdstuk na een poosje nog eens doorneemt, ontdek je vast aspecten die je bij de eerste lezing nog niet waren opgevallen. Houd dit boek dus in de buurt zolang je met een moeilijk persoon te maken hebt, jij je eigen leidinggevende kwaliteiten wilt verbeteren of in een omgeving werkt waar je regelmatig moeilijke typen ontmoet.

Het is de hoogste tijd om ons ervoor in te zetten dat succes en medemenselijkheid elkaar niet uitsluiten, maar hand in hand gaan. De menselijke benadering die we in dit boek laten zien, is volgens ons ook de gezondste. Als je plezier hebt in je werk en daarvoor oprechte waardering krijgt, word je niet ziek. En dat maakt het de moeite waard om aan je eigen communicatiestructuren te werken, nietwaar?

We wensen je een spannende leesreis, bevrijdende aha-momenten en succes in de omgang met moeilijke mensen. Velen gingen je al voor.

Monika Bylitza en Jörg Berger



Grensoverschrijders

Als we over ‘machtsmensen’ spreken, hebben we exact de eigenschappen voor ogen die grensoverschrijders karakteriseren: ze breiden hun invloed uit tot ze anderen van hun rechten en hun vrijheid hebben beroofd. Grensoverschrijders bedienen zich daarvoor van sluwe trucs: ze vallen anderen in de rede en als ze het woord eenmaal hebben veroverd, laten ze het nauwelijks nog los. Op belangrijke momenten luisteren ze niet en ze zijn zelfs niet gevoelig voor dwingende argumenten. Ze vergeten afspraken of komen die niet na, omdat de omstandigheden veranderd zouden zijn. Grensoverschrijders nemen vaak beslissingen over de hoofden van anderen heen. Ze maken zelfs ongevraagd gebruik van informatie of arbeidsmiddelen van anderen.

Maar wat gebeurt er wanneer anderen daardoor hun rechten gaan verdedigen? Dan strijden grensoverschrijders onverzettelijk om invloed en discussiëren ze vaak net zolang tot anderen uitgeput toegeven, omdat ze hun tijd en energie niet aan meningsverschillen willen verspillen. Grensoverschrijders daarentegen leven juist op in dergelijke situaties, ze worden pas echt wakker en bruisen van energie. ‘Zo gaat het niet!’-signalen van anderen negeren ze gewoon. Of ze binden even in om later hun meedogenloze doel weer na te streven. Kun je dan op zijn minst als verantwoordelijke of teamleider een machtswoord spreken? Jammer genoeg niet. Want grensoverschrijders geven vandaag dan misschien een beetje toe, maar morgen testen ze weer of de gestelde grenzen verschoven kunnen worden.

Mensen die invloed willen hebben, streven uiteraard naar posities waarin ze macht kunnen uitoefenen. Zodra ze die hebben bereikt, breiden ze hun invloed stapsgewijs steeds verder uit. Grensoverschrijders gaan daarbij vaak slim en strategisch te werk. Door hun

ijver, bereidheid zich in te zetten en loyaliteit maken ze zich onmisbaar bij hun leidinggevend. Zo krijgen ze het voor elkaar dat die de ogen sluiten voor hun machtsspelletjes. En hoe minder macht hun baas heeft, hoe brutaler grensoverschrijders proberen hun invloed uit te breiden.

Adem even goed door om je voor te bereiden op een paar ontmoetingen die je bekend zullen voorkomen. Nee, voor het schrijven van dit boek hebben we niet stiekem onderzoek op jouw werk gedaan. Grensoverschrijders heb je overal.

Gezichten van de macht

Vermoeiende Alfred

Alfred is projectleider in een groot softwarebedrijf. Hij leidt de vergaderingen en coördineert de planning en de taakverdeling van de ontwikkelaars. En precies daar ontstaan ook de problemen. In het begin dacht Jeroen dat Alfred zichzelf graag hoorde praten en om die reden anderen niet aan het woord liet. Maar inmiddels heeft hij door dat er een systematiek achter zit. Op deze manier drukt Alfred heel veel ideeën door die bijna niemand in het team zinvol vindt. Er wordt zo eindeloos gepraat dat er vaak geen besluiten worden genomen en de kwestie blijft liggen. Op een gegeven moment is de tijdsdruk dan zo groot dat Alfred in zijn eentje beslist. Of hij bespreekt de zaak met iemand in het team die wel met de zaak heeft te maken, maar toch nooit tegen hem ingaat.

Het team bestaat uit intelligente mensen. Maar niemand kan zijn potentieel ontplooiën, omdat Alfred intelligente oplossingen blokkeert. Wat er dan wordt gedaan, is in meerdere of mindere mate goed, al naar gelang Alfreds vaardigheden op dat vlak. Jeroen heeft het gevoel dat steeds meer collega's het een beetje opgeven en hun werk zonder passie doen.

De weken voor een opleverdatum zijn vooral erg. Deadlines bezorgen iedereen stress, maar in hun projecten breekt chaos uit.

Want Alfred drukt net voor de deadline nog ideeën door die niet realistisch zijn. Voor Jeroen en zijn collega's betekent dat: 's nachts doorwerken of het project laten klappen. Tot nog toe heeft niemand voor de laatste optie gekozen. En dus maakt Alfred een goede indruk op zijn leidinggevende.

Caro Controletti

Toen Tim op Caro's afdeling kwam werken, mocht hij haar meteen tutoyeren en nam ze hem onder haar hoede. Aanvankelijk vond Tim dat prettig. Hij vond meteen aansluiting. Bovendien voorzag Caro hem van achtergrondinformatie, al zou Tim nu zeggen: van roddels. Op die manier bepaalde Caro Tims kijk op de afdeling. Het valt ook op dat ze meer toenadering tot haar collega's zoekt dan gebruikelijk is op de afdeling. Ze weet zo veel over iedereen dat ze ook vertrouwelijke informatie kan uitspelen. Hierdoor geniet Caro respect, de anderen gaan voorzichtig met haar om.

Dat zou allemaal best uit te houden zijn, ware het niet dat Caro zo veel controle uitoefent. Als Tim iets zegt waar zij het niet mee eens is, corrigeert ze hem eerst behoedzaam. Maar als Tim bij zijn mening blijft, wordt ze fel.

Ze heeft ook vastomlijnde ideeën over veel dingen, bijvoorbeeld over hoeveel je mag praten onder werktijd. Wie daar terughoudend in is en zich op zijn werk concentreert, krijgt net zo goed commentaar van Caro als degene die eens wat te lang babbelt. Tim heeft het gevoel dat hij in de gaten wordt gehouden en vraagt zich steeds vaker af of hij niet op een andere afdeling moet gaan werken.

Onmisbare Ursula

Het is een nachtmerrie. Tanja moet samenwerken met Ursula's secretariaat. Daar komen de analyses en taxaties van onroerend goed vandaan op basis waarvan Tanja haar portfolio opbouwt. Maar Ursula wil pertinent alle touwtjes in handen houden. Ze is capabel, maar kan natuurlijk niet alles. Daar heeft ze tenslotte haar

Moeilijke mensen komen we overal tegen, ook op ons werk. Of het nu grensoverschrijders, praatjesmakers, energieverlinders, bullebakken, negatieveelingen, vermijders of wraakzuchtigen zijn: ze werken op onze zenuwen en staan een goede samenwerking in de weg.

Jörg Berger en Monika Bylitza laten zien waarom moeilijke collega's zijn zoals ze zijn, hoe we ons tegen hen kunnen beschermen en toch succesvol met hen kunnen samenwerken. Ze bespreken beproefde psychologische strategieën en geven praktische tips en coaching.

Jörg Berger is psycholoog en vrijgevestigd psychotherapeut. Hij begeleidt al twintig jaar zowel moeilijke mensen als degenen die onder hen te lijden hebben. Van zijn bestseller Hoe overleef ik moeilijke mensen? zijn in Nederland meer dan 30.00 exemplaren verkocht. Monica Bylitza is communicatietrainer en coach.



NUR 770
ISBN 978 90 435 3254 9



9 789043 532549