

JOHN C. MAXWELL

**ZO GEEF JE
LEIDING
ALS JE BAAS
HET NIET
DOET**



1. Wat er gebeurt als je baas geen leiding geeft

Ik maak al meer dan vijftig jaar studie van leiderschap en op bijna iedere conferentie waar ik heb gesproken, is er wel iemand naar me toe gekomen die tegen me zei: 'Ik vind het mooi wat je ons leert over leiderschap, maar ik kan het niet toepassen. Ik zit nu eenmaal niet boven in de organisatie en mijn leidinggevende is vreselijk.'

Is dat ook jouw situatie? Werk je ergens midden in een organisatie met een baas die geen leiding kan of wil geven? Je hebt geen 'officiële' bevoegdheid om veranderingen door te voeren, dus je kunt geen kant op. Je hebt ideeën. Je wilt een bijdrage leveren. Je wilt dat er iets gebeurt. Maar de persoon voor wie je werkt, maakt dat moeilijk.

Als leiders geen leiding geven

Heel wat mensen bevinden zich in zo'n soort situatie. Ik heb het al zo vaak gezegd dat sommigen het niet meer kunnen horen, maar ik geloof dit tot in het diepste van mijn wezen: *alles staat of valt met leiderschap*. Dat is echt zo. Als je het niet gelooft, zet dan maar eens een groepje mensen bij elkaar zonder leider en kijk wat er gebeurt. Ze worden stuurloos. Als er geen goede leider is die een team richting geeft, een afdeling in beweging zet, een organisatie leidt of aan het hoofd van een gezin staat, dan zijn de onderstaande gevolgen onvermijdelijk.

Beslissingen worden uitgesteld

Niet alle goede beleidsmakers zijn leiders, maar alle goede leiders zijn wel beleidsmakers. Om beslissingen te nemen, is er meestal een leider nodig en als het niet zijn taak is die zelf te nemen, is hij er om anderen te helpen dat sneller te doen.

Er komen meerdere agenda's

Als je een groep mensen bij elkaar zet van wie niemand duidelijk de leider is, zijn er individuen die hun eigen agenda gaan volgen. Het duurt niet lang of iedereen doet wat hij* zelf wil. Teams hebben een leider nodig die iedereen samenbindt.

Conflicten worden groter

Een van de belangrijkste taken van een leider is het oplossen van conflicten. Bij gebrek aan duidelijk leiderschap duren conflicten altijd langer en veroorzaken ze ook meer schade. Vaak is er een goede leider nodig die opstaat, zich ermee bemoeit en iedereen om de tafel roept om problemen uit de weg ruimen. Leiders moeten altijd bereid zijn te doen wat nodig is om mensen te helpen bij het oplossen van hun conflicten.

Het moreel neemt af

Napoleon zei: 'Een leider is een handelaar in hoop.' Als er geen leider is of als hij geen leiding geeft, verliezen mensen vaak de hoop en daalt het moreel snel. Moreel kun je immers definiëren als 'vertrouwen in de leider aan de top'.

* Waar 'hij' staat, kan uiteraard ook 'zij' worden gelezen.

De productie gaat omlaag

Sterke leiders zijn creatief in het vinden van manieren om anderen zich te laten ontplooien. Soms betekent dit dat zij hen moeten uitdagen. Een andere keer dat ze hun mensen training moeten aanbieden, of dat ze hen moeten aanmoedigen of aansporen. Als dezelfde oplossing voor elke persoon en in elke situatie zou werken, zouden er geen leiders nodig zijn. Omdat ieder mens anders is en de omstandigheden voortdurend veranderen, moet er een leider zijn die uitzoekt wat nodig is en die die oplossing vervolgens ten uitvoer brengt.

Succes is moeilijk

Ik denk dat veel mensen geen verband zien tussen leiderschap en het succes van een organisatie. Ze hebben er gewoon geen oog voor – en soms willen ze het ook niet zien. Leiderschap speelt een belangrijke rol, of je het nu wilt of niet. Zonder een sterke leider voor iedere afdeling of divisie zal jouw organisatie niet op dezelfde manier functioneren. Elke organisatie heeft op elk niveau leiders nodig om succesvol te zijn.

Wat betekent dit voor de visie?

Een van de ergste gevolgen van het ontbreken van leiding is dat de visie van de organisatie eronder lijdt. Als een team begint met een visie, maar geen competente leider heeft, ontstaat er al snel een probleem, omdat visie weglekt. Zonder leider zal de visie uiteenspatten en wordt het team stuurloos. Het heeft geen gevoel van richting meer.

Verzuimt jouw leidinggevende de visie over te brengen? Of volgt jouw leidinggevende een visie die niet overeenkomt

met of niet bijdraagt aan de visie van de organisatie? Als dat zo is, weet ik zeker dat er problemen zullen ontstaan.

Als je ook maar over enige leidinggevende vaardigheden beschikt, heb je zo je ideeën over de visie. Ongetwijfeld zie je mogelijkheden. Je wilt ergens naartoe en je wilt mensen meenemen, zodat jullie samen iets kunnen bereiken. Maar het maakt wel uit hoe je reageert op de visie. Kijk maar eens naar de onderstaande manieren waarop mensen reageren op een visie. De eerste drie reacties zijn negatief. De laatste drie zijn positief, waarbij de laatste reactie de beste is.

1. Aanvallen – de visie bekritisieren en saboteren

Sommige mensen verzetten zich tegen de visie, waarbij het niet uitmaakt of de baas nu een slechte leider is, of een goede die de visie op een geweldige manier weet over te brengen. Dat is gewoon een feit. Dat kan verschillende redenen hebben.

Ze waren niet betrokken bij het opstellen van die visie. De meeste mensen houden niet van verandering en wanneer iemand een visie gaat ontwikkelen, is verandering onvermijdelijk. Mensen staan anders tegenover veranderingen als zij zelf betrokken zijn bij het formuleren van de visie. Door participatie neemt het eigenaarschap toe. Als je eigenaar bent, zie je dingen anders. Je gaat ervoor. Je draagt er meer zorg voor, wat het ook is.

Ze begrijpen de visie niet. Zelfs een duidelijke en overtuigende visie wordt niet door iedereen echt begrepen. Verschillende manieren en stijlen van communiceren brengen niet bij iedereen evenveel verbinding tot stand. Een verstandige leider communiceert zijn visie op allerlei manieren, in tal van settings en met behulp van allerlei methoden.

Ze zijn het niet eens met de visie. Sommige mensen rea-

geren negatief op een visie omdat ze denken dat die onmogelijk te verwezenlijken is. Anderen omdat ze denken dat die te beperkt is, maar dat gebeurt veel minder vaak. Weer anderen maken bezwaar omdat de visie anders is dan toen ze hun contract tekenden. Maar heel vaak zit het op de leider vast. Als mensen het niet eens zijn met de visie, is dat vaak omdat ze een probleem hebben met de persoon die de visie heeft ontwikkeld. Hoe goed een visie ook is, als mensen niet in de leider geloven, zullen ze moeite hebben zijn visie te aanvaarden.

Ze kennen de visie niet. Als het om de resultaten gaat, maakt het geen enkel verschil of mensen de visie van een organisatie niet kennen of dat de organisatie helemaal geen visie heeft. Het onvermijdelijke resultaat is ontevredenheid en ontmoediging.

Ze voelen zich overbodig bij de uitvoering van de visie. Als het gaat om het inzetten van mensen voor het verwezenlijken van een visie zijn er drie verschillende houdingen. De eerste is: 'We gaan dit sowieso doen, met of zonder jou.' De tweede is: 'We willen graag dat jij ons erbij helpt.' De derde is: 'Dit kunnen we niet zonder jou.' Je kunt wel raden welke houding mensen inspireert en motiveert om mee te doen en het beste van zichzelf te geven.

Vroeger kwamen autocratische leiders dan misschien wel weg met die eerste houding, maar dat gaat tegenwoordig niet meer op, althans niet in culturen waarin mensen vrij zijn in het maken van hun keuzes. De tweede benadering werkt soms, maar is niet zo effectief als de derde. Mensen die begrijpen hoe belangrijk hun aandeel is, zijn gemotiveerd om door te zetten en excellent werk te leveren, zelfs als ze geconfronteerd worden met tegenslagen en problemen. Mensen willen voelen dat ze nodig zijn.

Ze zijn niet klaar voor de visie. Het klinkt misschien vervelend, maar sommige mensen hebben emotioneel, intellectueel of professioneel niet de mogelijkheden ervoor te gaan, de visie te omarmen en te helpen die te realiseren. Als ze het wel willen maar niet kunnen, kun je hen trainen en helpen in hun ontwikkeling. Als ze het niet kunnen én niet willen, kun je waarschijnlijk niet veel doen om hen te helpen.

2. Negeren – doen wat je zelf wilt

Sommige mensen vallen de visie niet aan, maar steunen die evenmin. In plaats daarvan doen ze alsof de visie niet bestaat en trekken ze hun eigen plan. Dat is natuurlijk niet nuttig voor de organisatie. Als je baas geen leiding geeft, neger je de visie dan niet uit frustratie. Dan wek je namelijk de indruk dat je geen teamspeler bent.

Ik sprak eens een leider die vele jaren in het middenmanagement had gewerkt. Hij herinnerde zich een situatie waarin zijn baas wilde dat hij een werknemer zou aanspreken op iets wat met de kledingvoorschriften te maken had. Het probleem voor deze leider was dat hij het niet eens was met het beleid. Maar hij geloofde in de grotere visie van de organisatie en wilde daarom zijn baas steunen. Dus sprak hij de werknemer erop aan. Dat bleek vooral lastig omdat de werknemer die regel onzin vond. Maar de middenmanager steunde zijn leidinggevende op resolute wijze. De werknemer heeft nooit gemerkt dat deze leider het feitelijk met hém eens was en niet met zijn baas.

3. In de steek laten – de organisatie verlaten

Als de visie strijdig is met je principes of niet overeenkomt met je diepste waarden, is het misschien het beste de orga-

nisatie te verlaten. Soms is dat de juiste optie: de eer aan jezelf houden. Op die manier ondermijn je de visie niet en hoef je een visie waarmee je het niet eens bent niet te onderschrijven. Ik wil je wel één waarschuwing geven. Als je in een situatie terecht komt waarin je overweegt de organisatie te verlaten, let er dan op dat je dit niet doet uit eigenbelang of om je ego te strelen.

4. Aanpassen – een manier vinden om aan te sluiten bij de visie

Een goede werknemer vindt doorgaans wel een manier waarop hij kan aansluiten bij de visie van zijn organisatie, dus daarmee moet je beginnen.

David Branker, die leiding geeft aan een grote organisatie, vertelde me het verhaal van Bret, een middenmanager die moest zorgen voor de ICT-ondersteuning en de data-tracking van de trainingsafdeling van zijn organisatie. Bret was gefrustreerd, omdat hij dacht dat het werk dat hij moest doen niet wezenlijk bijdroeg aan de visie van het bedrijf. In plaats van te mokken of te klagen, benaderde hij zijn leidinggevende om over de kwestie te praten. Samen ontdekten ze hoe zijn afdeling een zinvolle bijdrage zou kunnen leveren aan de organisatie door het creëren van systemen die technologie gebruiken om trainingen sneller, efficiënter en kosteneffectiever te laten verlopen. Door zich aan te sluiten bij de visie van de organisatie heeft Bret niet alleen de missie bevorderd, gezorgd voor een meerwaarde en de resultaten verbeterd, maar ook een grotere persoonlijke voldoening gevonden.

5. Zet je ervoor in – neem de visie over en verwerkelijk die

Een visie kan beginnen bij één persoon, maar is slechts uit-

voerbaar als velen zich ervoor inzetten. Zolang de visie van je leidinggevende niet in tegenspraak is met de visie van de organisatie, probeer die dan te verwezenlijken. Streef er ondertussen naar dat niet alleen jij, maar iedereen zich achter de visie van de organisatie schaaft.

John W. Gardner, staatssecretaris onder de Amerikaanse president Lyndon B. Johnson, merkte eens op: 'De vooruitzichten waren nog nooit zo mooi en de problemen waren nog nooit zo groot. Iedereen die door deze twee uitspraken niet wordt aangespoord, is te uitgeblust om de komende tijd iets voor ons te kunnen betekenen.'

Wanneer de middenmanagers van een organisatie de visie niet steunen, zetten ze zich er niet voor in en dragen ze die ook niet uit naar hun ondergeschikten. Het gevolg daarvan is dat de mensen aan wie zij leiding geven vaak niet bijdragen aan het algehele succes van de organisatie.

Jij kunt helpen dit te voorkomen. Als je de visie van de organisatie kent en begrijpt, draag die dan ook uit. Word zo het kanaal waardoor informatie je team bereikt. Zo help je iedereen een positieve bijdrage aan de organisatie te leveren.

6. Geef de visie meerwaarde

De meest positieve reactie op de visie is je er niet alleen voor in te zetten, maar er zelfs een meerwaarde aan te geven. Dan gaat de visie meer betekenen. De visie krijgt dan een grotere waarde voor de leidinggevende, voor zijn ondergeschikten als ontvangers van de visie en voor de persoon die eraan bijgedragen heeft.

Niet iedereen ziet de mogelijkheid de visie een toegevoegde waarde te geven. Het eerste vereiste is dat je je inzet voor de visie zoals die er ligt. Dat kun je ook doen als je

werkt voor een baas die niet goed leiding geeft.

Als je baas de visie niet uitdraagt, zet je dan zelf in als ambassadeur van de visie van je organisatie. Draag die uit, zodat je voor de mensen die werken op het terrein waar jouw verantwoordelijkheid ligt een cultuur van productiviteit en succes laat ontstaan. Doe je best zo te voorkomen dat mensen met een andere visie – vooral die met een destructieve visie – er als de kippen bij zijn om het vacuüm op te vullen dat je leider laat ontstaan.

Slechte bazen

De Russische schrijver Leo Tolstoj begon zijn roman *Anna Karenina* zo: ‘Gelukkige gezinnen lijken allemaal op elkaar, maar ieder ongelukkig gezin is ongelukkig op zijn eigen manier.’ Over leiders zou je iets dergelijks kunnen zeggen. Alle goede leiders hebben veel gemeen, maar slechte leiders heb je in tal van varianten. Ik zal er een aantal noemen.

Onzekere leiders

Onzekere leiders denken dat alles om hen draait. Als gevolg daarvan halen ze elke actie, elk stukje informatie, elke beslissing door hun egocentrische filter. Als iemand in hun team uitzonderlijk goed presteert, vrezen ze door hem overtroffen te zullen worden en proberen ze vaak te voorkomen dat hij boven het maaiveld gaat uitsteken. Als iemand in hun team het heel slecht doet, worden ze boos, omdat anderen de indruk zouden kunnen krijgen dat zijzelf het slecht doen.

Voor alles willen onzekere leiders de status quo handhaven, voor iedereen, behalve voor zichzelf. Ze zijn als de bedrijfsdirecteur over wie wordt verteld dat hij de personeels-

functionaris een memo stuurde met de volgende inhoud: 'Ga na of er in onze organisatie jonge, goede, ambitieuze leiders zijn die in staat zouden zijn mijn rol over te nemen. Als je zulke mensen tegenkomt, ontsla ze dan!'

Een vriend die ik sprak tijdens het schrijven van dit boek, zei dat hij ooit werkte voor een leider die maar één basisprincipe van leiderschap kende: iedereen uit balans houden. Als iemand die voor hem werkte zich te zelfverzekerd begon te gedragen, zou hij hem wel even 'tot de orde roepen'.

In een organisatie hebben gevoelens van zekerheid of onzekerheid altijd invloed op lagere niveaus. Wanneer leiders zich onzeker voelen, projecteren ze die onzekerheid vaak op de mensen onder hen. Als je voor een onzekere persoon werkt, zul je er niet alleen je best voor moeten doen zijn onzekerheid van je af te houden, maar zul je er ook harder voor moeten werken om die 'kettingreactie' te doorbreken en zekerheid te creëren voor de mensen die voor jou werken. Als je dat niet doet, zullen de mensen die jij onder je hoede hebt eronder lijden.

Leiders zonder visie

Leiders zonder visie veroorzaken voor de mensen die voor hen werken heel direct twee problemen. Ten eerste geven ze geen richting en sporen ze niet aan om door te gaan. Ten tweede ontbreekt het hun bijna altijd aan passie. Ze beschikken niet over de gedrevenheid en de energie om zichzelf en hun mensen in beweging te houden. Dat zorgt niet voor een positieve, stimulerende werkomgeving.

We hebben al gekeken naar de diverse manieren waarop mensen op een visie reageren. Als jouw leidinggevende geen visie heeft, moet jij misschien de visie van de organisa-

tie op de leden van jouw team overbrengen, zoals ik al aangaf, en hen herinneren aan de manier waarop jullie als team daaraan bijdragen. Zo kun jij je gedrevenheid tonen, zelfs als je baas dat niet doet.

Onbekwame leiders

Onbekwame leiders zijn ineffectief en dat blijven ze meestal ook. Ze vormen een probleem, niet alleen voor de mensen aan wie ze leiding geven, maar voor de hele organisatie. Onbekwame leiders zijn als een beperkend ‘deksel’ op het onderdeel van de organisatie dat zij leiden. De ‘wet van het deksel’ in *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* luidt: ‘Leidinggevende vaardigheden bepalen hoe effectief een persoon kan zijn.’¹ Als je met een incompetente leider werkt, zal iedereen in het team harder moeten werken om diens tekortkomingen te compenseren. Na verloop van tijd zal duidelijk worden dat in werkelijkheid het team de baas draagt en niet andersom.

Op zichzelf gerichte leiders

Op zichzelf gerichte leiders proberen hogerop te komen ten koste van iedereen om hen heen. Een leidinggevende die ik interviewde, zei dat een van de leiders voor wie hij eerder in zijn carrière had gewerkt, iemand was die alle extraatjes die bij zijn leiderschapspositie hoorden voor zichzelf hield. Nu hij zelf aan de top staat, vindt hij het vanwege die ervaring belangrijk alle extraatjes te delen met de mensen die voor hem werken. Dat is een goed advies voor iedereen die ergens in een organisatie een leidinggevende functie heeft: deel alles wat je krijgt met de mensen onder je. Dan zullen ze harder voor je werken.

Kameleonleiders

De Amerikaanse president Johnson vertelde regelmatig het verhaal van een jonge, werkloze leraar die tijdens de crisis in de jaren dertig naar het Texaanse heuvelland verhuisde, op zoek naar een baan. Toen het lokale schoolbestuur hem vroeg of de aarde rond of plat was, kreeg de sollicitant het benauwd. Hij was bang voor een valstrik en riep uit: 'Ik kan op beide manieren lesgeven.'

Zo reageert de kameleonleider als je probeert hem ergens op vast te pinnen. Als mensen zo'n kameleonleider hebben, weten ze nooit hoe hij zal reageren. Daardoor gaan kostbare tijd en energie, die iedereen had kunnen gebruiken om zijn werk te doen, vaak verloren aan het anticiperen op de volgende stap van zo'n leider. Welke kant van hem zullen ze vandaag te zien krijgen?

Het beste wat je kunt doen, is jezelf zo veel mogelijk afsluiten voor de stemmingswisselingen en grillen van zo'n kameleonbaas. Concentreer je op het uitvoeren van je werk en het realiseren van de visie van de organisatie, niet op het plezieren van je baas, want je kunt toch niet voorspellen wat daarvoor nodig is.

Politiek ingestelde leiders

Politiek ingestelde leiders lijken vaak op kameleonleiders. Ze blijven net zomin bij een eerder ingenomen standpunt. Het verschil is echter dat emoties de problemen van een kameleonleider vaak verergeren, terwijl ze politiek ingestelde leiders juist aansporen om vooruit te komen. Mensen van wie de beslissingen gebaseerd zijn op een politiek spelletje in plaats van op een missie of op wat het beste is voor de organisatie of het welzijn van de mensen, zijn vaak moeilijk te volgen. Ze lijken op die burgemeester die werd gevraagd

hoe hij over een bepaalde kwestie dacht. Hij antwoordde: ‘Nou ja, sommige van mijn vrienden zijn ervoor. Anderen zijn erop tegen. Ik steun dus mijn vrienden.’

Nogmaals, probeer je niet te bemoeien met zo’n politiek ingestelde leider en distantieer je zo veel mogelijk van hem of haar.

Overheersende leiders

Heb je ooit gewerkt voor iemand die betrokken wilde zijn bij alles wat je deed en dat wilde controleren? Voor een competente werknemer is niets frustrerender dan dat. Het is moeilijk om tempo te maken als de persoon voor wie je werkt je voortdurend onderbreekt om alles tot in de kleinste details te kunnen volgen.

Mensen die anderen micromanagen, worden vaak gedreven door het verlangen naar een perfectie die niet te bereiken is, of door het geloof dat niemand het werk zo goed kan doen als zij, wat er dus op neerkomt dat de inbreng van anderen veel minder waardevol is dan die van henzelf. Met beide houdingen zorgen zij niet voor positieve werkomstandigheden voor hun ondergeschikten.

Het eerste wat je kunt doen als je voor zo’n baas werkt, is jezelf goed leiding geven, zoals ik in het volgende hoofdstuk bespreek. Je kunt hem ook voortdurend laten weten wat je bereikt. Dat kost helaas tijd. Maar als je je baas voortdurend op de hoogte houdt, probeert hij je misschien minder te controleren. Als je te veel communiceert, kan het zelfs zover komen dat hij je vraagt om *minder* informatie en stopt met zijn pogingen je te controleren.

Wat jou beperkt

Een van de lastigste dingen bij het werken voor een zwakke leider is dat je vaak niet weet waar je aan toe bent. Dat zorgt voor spanning en verwarring. Als je baas het niet leuk vindt wat je doet, kan hij reageren met ontslag, met degradatie of met overplaatsing naar een andere afdeling. Als dát geen spanning veroorzaakt, doet niets het. Ook andere factoren kunnen de spanning laten toenemen.

1. Onduidelijke bevoegdheden

Hoeveel bevoegdheid en verantwoordelijkheid heb je van je baas gekregen en hoe duidelijk zijn de grenzen? Je hebt misschien wel enige invloed bij het nemen van beslissingen, maar je komt ook invloed tekort. De bevoegdheid die je hebt, is niet van jezelf. En als je je bevoegdheden overschrijdt, kun je jezelf in de problemen brengen. Niet iedereen ervaart voldoende vrijheid om behalve te slagen ook te falen. Onduidelijkheid over je bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft een negatieve invloed op je gemoedstoestand. Hoe vager de grenzen zijn, hoe groter de kans dat je stress gaat ervaren.

2. Ondernemend initiatief

Als je van nature een goede leider bent, denk je waarschijnlijk niet in termen van grenzen, maar in termen van mogelijkheden. Je neemt graag initiatief. De belangrijkste eigenschap van leiders is immers het vermogen dingen voor elkaar te krijgen. Onder een goede baas leidt deze eigenschap vaak tot uitbreiding van je verantwoordelijkheden, onder een slechte baas tot conflicten.

Je moet je realiseren dat de kans op spanningen en con-

flicten met een zwakke leider groter wordt naarmate je natuurlijke drang tot het nemen van initiatieven sterker is. Als je zonder tact of wijsheid voortdurend de grenzen verlegt, is het waarschijnlijk dat je anderen tegen de haren in strijkt, vooral als je baas zich door jouw initiatief bedreigd voelt.

3. Een omgeving die geen waarde aan leiderschap hecht

Iedere organisatie heeft haar eigen unieke cultuur. Als je een militaire achtergrond hebt, kun je niet een bedrijf binnenstappen en verwachten dat alles daar net zo werkt als bij de landmacht of de marine. Als je ervaring hebt opgedaan binnen grote bedrijven en vervolgens bij een familiebedrijfje gaat werken, krijg je problemen als je je niet aanpast aan de cultuur daarvan. Zonder veranderingen aan te brengen in de manier waarop hij leiding geeft, zou een kleine ondernemer het niet goed doen in een militaire omgeving. Dat snapt iedereen.

Hoezeer vormt de cultuur van jouw organisatie een bepalende factor? Heb je moeilijkheden omdat je niet alleen tegen je baas opbokst, maar ook vecht tegen de cultuur van de hele organisatie?

Je moet dat vaststellen, want als je baas geen leiding kan of wil geven en hij daarmee representatief is voor de cultuur van de hele organisatie, zal het altijd moeilijk voor je blijven, tenzij er over de hele linie veranderingen plaatsvinden.

4. Het ontbreken van een heldere taakomschrijving

Heb je er weleens op gelet hoeveel spanning je ervaart als je begint in een nieuwe baan? Dat is niet gering. Hoe minder bekend je bent met het werk, hoe groter de spanning. Dat wordt veroorzaakt door het feit dat je niet weet wat er van je wordt verwacht.

Zo voel je je misschien ook als je werkt voor een baas die geen leiding geeft: je weet niet goed wat er van je wordt verwacht. Als je werkt zonder taakomschrijving of duidelijke verwachtingen, voel je geen vaste grond onder je voeten. Ook dat is een dagelijks terugkerende bron van spanning.

5. Gebrek aan waardering

Als je ergens midden in een organisatie onder een zwakke baas werkt, krijg je vermoedelijk niet veel openlijke erkenning of waardering. Hoe groter je verlangen naar die erkenning, hoe frustrerender het waarschijnlijk voor je is. Jij zult voor jezelf moeten beslissen of je genoeg voldoening uit je werk haalt om ermee door te gaan.

Als de leider die jij moet volgen geen goede leider is, betekent dat niet dat voor jou succes onmogelijk is. Maar om eerlijk te zijn: het is dan wel moeilijker. Je hebt in dat geval verschillende opties. Je kunt natuurlijk vertrekken. Maar wat als je houdt van de organisatie waarvoor je werkt? Wat als je achter de visie staat en daaraan wilt werken? Wat als je prettige collega's hebt en hen verder wilt helpen? Dat maakt vertrekken een lastige keuze. Als je inderdaad vertrekt, wat doe je dan als je in een nieuwe organisatie weer in dezelfde situatie verzeild raakt? Wat als je hier vertrekt om aan een slechte baas te ontsnappen en je treft in je nieuwe baan opnieuw een slechte baas?

Het goede nieuws is dat je je niet hoeft te laten gijzelen door je omstandigheden of positie. Je kunt leren er in een lastige situatie het beste van te maken. Daarvoor kun je een heel directe route volgen. Om effectief leiding te geven, hoef je geen directeur van de organisatie of hoofd van een afdeling te worden. Door middel van jouw leiderschap kun je een positieve invloed hebben in de positie die je nu hebt.

Dat geldt zelfs als je moet werken onder een van de slechte bazen die ik hierboven beschreven heb. Dit kun je bereiken door goed leiding te geven aan jezelf. Door manieren te vinden om met je baas samen te werken. Door je invloed te ontwikkelen, welke positie je ook hebt. Door de meest voorkomende valkuilen bij het werken met een slechte baas te vermijden. En door te groeien en iedere dag je waarde voor de organisatie te laten zien.

Ik geef direct toe dat deze oplossingen niet van de ene op de andere dag verbetering in je situatie brengen. Je zult ook steeds weer voor uitdagingen komen te staan. Weinig dingen zijn irriteranter dan te moeten werken met een onbekwame leidinggevende. Je leidinggevende kun je niet veranderen. Je kunt alleen jezelf veranderen. Daar moet je dus beginnen.

Hoe geef je leiding als je baas het niet doet? Dat is de vraag die leiderschapsexpert John C. Maxwell het vaakst krijgt. Heel praktisch en concreet reikt hij strategieën aan voor de omgang met zo'n moeilijke baas en laat hij zien hoe je zelf leiding kan geven op de plek waar je werkt.

Geef jezelf goed leiding, leer goed samenwerken, win vertrouwen, ontwikkel invloed, laat zien wat je waard bent, haal het beste uit jezelf en blijf groeien, wat je positie in de organisatie ook is. Zo steun je je baas, dien je de organisatie waarvoor je werkt op de beste manier en bouw je aan succes.

Dit boek is waardevol voor iedereen met een baan, of je nu leiding geeft of niet.

John C. Maxwell traint leiders van over de hele wereld, spreekt jaarlijks voor Fortune 500-bedrijven en internationale regeringsleiders. Hij geldt als een van de invloedrijkste deskundigen op het gebied van leiderschap en heeft tal van boeken over dit onderwerp geschreven.



KokBoekencentrum.nl
UITGEVERS | UTRECHT

