

Oui CHEF!

Welke invloed heeft
je baas op je
geluksgevoel?

Klinkt het niet, dan botst het maar. Of is de relatie met je baas complexer dan dat? In hoeverre kan hij of zij je kraken of maken? Redactrice Diny vroeg het aan motivatie-experte Hermina Van Coillie.



Wie is onze experte?

Hermina Van Coillie is doctor in de psychologie en werkt als senior consultant en motivatie-expert bij Otolith, een bureau dat organisaties ondersteunt op gebied van strategie, leiderschap en human resources. Onlangs verscheen haar boek ‘Motiveren zonder controleren’ dat ze met Anja Van den Broeck, professor arbeidspsychologie aan de KU Leuven, schreef.

Ze is schuchter, onzeker, misschien zelfs lichtjes ongemakkelijk. De kijkers van VTM zijn nu al enkele weken in de ban van de aandoenlijke Lisa die haar weg zoekt in de reclamewereld, en in zwijm valt voor Jonas, de zoon van de grote baas. Ja, ik beken: ik ben fan van de telenovelle ‘Lisa’, maar dan vooral omdat ik mezelf in de ietwat onhandige Lisa herken. Ik herinner me nog goed dat ik vier jaar geleden voor het eerst op de redactie van Libelle verscheen. Jong, onzeker, onervaren, misschien zelfs een tikje bedeesd. Wat moest een jonkie als ik, nog maar net van de schoolbanken, tussen al die straffe pen-nen? Het liefst had ik onmiddellijk rechtsomkeert gemaakt. Dat had ik waarschijnlijk ook gedaan, moest Tine, chef reportage en tevens mijn baas, nog maar het minste op de misschien wat arrogante Jonas lijken. Maar ik had duidelijk meer geluk dan Lisa, want ze stelde me meteen gerust: ‘nog nooit lag er een Libelle met blanco pagina’s in de winkel’. Oef, genoeg arti-kels voorradig als dat van mij de mist ingaat, dacht ik nog. Maar doorheen de jaren werd me pas echt duidelijk wat ze daarmee bedoelde: dat fouten maken mag, dat je die zelfs nodig hebt om jezelf te ontplooien. Je wilt niet weten hoe vaak ik een verhaal moest herschrijven en herschrijven en herschrijven. Op een andere redactie had ik het waarschijnlijk al lang opgegeven, maar Tine heeft de gave om het beste in iedereen naar boven te halen. Haar bemoedigende woorden en opbouwende kritiek gaven me de goesting om te sleutelen aan mijn schrijfkunsten en het zelfvertrouwen waaraan het me ontbrak. Ik sta nu niet alleen als redactrice sterker in mijn schoenen maar evengoed als collega, als vriendin en als vrouw.

DRIE PSYCHOLOGISCHE BEHOEFTE

Waarom ik dit vertel? Niet om te slijmen bij mijn baas (of toch?), maar om aan te tonen dat een goede baas je niet alleen op professioneel vlak, maar ook als mens vooruit kan helpen. Dat weet **motivatie-expert Hermina Van Coillie** als geen ander: “Een goede baas wéét hoe die zijn mensen kan motiveren. De zelfdeterminatietheorie stelt dat elke werkende mens drie psychologische behoeften heeft die vervuld moeten worden om gelukkig te zijn. Een eerste is autonomie, een gevoel van vrijwilligheid. Daarnaast zijn werknemers vaak op zoek naar een diepe verbondenheid, en niet alleen wanneer alles perfect

loopt. Mensen willen hun hart kunnen luchten, zich in hun miserie gesteund voelen, ook op het werk. En tot slot is het belangrijk dat mensen zichzelf kunnen ontplooien, om een expert te worden in hun vak, met vallen en opstaan. Die behoeften zijn voor iedereen gelijk, maar moeten meestal wel anders ingevuld worden. Het is aan de leidinggevende om te differentiëren, om te weten, als het over autonomie gaat bijvoorbeeld, wie liever zelf zijn plan trekt en wie heeft nood aan een strak werkschema. Wie meer structuur nodig heeft, en wie net meer zelfstandigheid.”

Een baas met een persoonlijke aanpak werkt niet alleen motiverend, maar laat werkrachten ook floreren. Kijk maar naar **Lief (43)**, die dankzij haar nieuwe chef een tweede adem vond: “Vroeger draaide het allemaal om cijfers, nu staat mijn geluk op de eerste plek. Mijn baas Katrien noemt ons allemaal haar kindjes, met elk een eigen karakter. Terwijl mijn vrijgevochten collega haar doet denken aan haar dochter, heb ik de gevee-

“Het is belangrijk
dat een baas je de
kans geeft om je
te ontplooien als
werknemer, met
vallen en opstaan”

Motivatie-expert Hermina Van Coillie

ligheid van haar zoon, zegt ze dan. Zo nu en dan lokt ze me naar de keuken om te vragen hoe het met me gaat. Alsof ze voelt wanneer ik met iets zit. Dat ik met haar kan praten over mijn puberende kinderen of de moeilijke relatie met mijn schoonouders lucht op, waardoor ik meestal beter gemutst naar huis ga dan dat ik op het werk toekom. Dat merkt mijn gezin natuurlijk ook. Onlangs zei de jongste dat ze de lachen-de mama van de laatste tijd toch een stuk liever ziet dan de vloekende van twee jaar geleden.”

HET GEVAAR VAN COMPLIMENTEN

Maar niet elke baas kan de noden van zijn werknemers zo goed inschatten. En als aan één of meerdere van de drie behoeften niet voldaan wordt, dan kan de relatie al snel op losse schroeven komen te staan. Neem nu **Inge (51)**, die geïsoleerd werd van al haar collega’s en zo die broodnodige verbondenheid mist: “Mijn baas heeft het nooit onder stoelen of banken ge-



“Controleren? Een goede chef volgt op. Die ziet dat een van zijn werknemers al twee weken elke dag te laat is en durft te vragen hoe dat komt”

Motivatie-expert
Hermína Van Coillie

stoken dat ik haar lieveling ben. ‘Zonder Inge ben ik niets!’ zei ze dan, tot grote ergernis van mijn collega’s natuurlijk, die daar nota bene langer werken dan ik. Het duurde niet lang of iedereen ging lunchen zonder mij. En wilde ik iets vragen, moest ik maar bij mijn ‘beste vriendin’ aankloppen. Ik heb mij nog nooit zo eenzaam gevoeld, terwijl dat sociale juist de reden was waarom ik voor die job koos. Tegenwoordig is het elke ochtend een gevecht om uit bed te stappen. Als ik dan ’s avonds eindelijk mijn computer mag afzetten, kruip ik na het avondeten onmiddellijk mijn bed in. Compleet uitgeput.” Bazen die met complimenten strooien, doen daar dus niet altijd goed aan? **Hermína Van Coillie:** “Complimentjes zijn ideaal om appreciatie te tonen, zolang ze authentiek zijn. Sommige bazen durven werknemers de hemel in te prijzen om simpelweg meer gedaan te krijgen, de lat nog hoger te leggen, de druk nog meer op te voeren. Interne en externe dwang, noemen we dat, waarbij werknemers een versnelling of twee hoger schakelen uit schuldgevoel of angst, of om aan de verwachtingen van de baas te voldoen. ‘Ik mag niet ziek worden of ik mag niet uitvallen’ zijn typische gedachten die door het hoofd van de ‘slachtoffers’ spoken. En dat is vermoeiend. Werknemers die interne of externe dwang voelen, hebben dan ook één kans op twee om een burn-out te krijgen, waardoor niet alleen hun werkleven, maar meestal ook hun privéleven helemaal stilvalt. Daarnaast voelen ze ook vaak schaamte tegenover de collega’s, en dat kan zwaar wegen. Als je de willekeurige lieveling van de baas bent, dan zit je tussen twee vuren en stel je altijd wel iemand teleur.”

HET JUISTE EVENWICHT

Leidinggeven is dus vooral een kwestie van het juiste evenwicht vinden. Niet te veel, maar ook niet te weinig en vooral geen dwingende complimentjes geven, de ene genoeg vrijheid geven en de andere wat meer bij de hand nemen. En niet te vergeten: je werkgevers opvolgen zonder te controleren te zijn. Een grens die dunner is dan je soms denkt. Daar weet **Marie (37)** alles van. Haar baas is intussen al drie jaar met pensioen, maar zijn jarenlange tirannie zindert nog steeds na. “Liegen, bedriegen, manipuleren, roddelen. Mijn ex-baas kon werkelijk twee stenen laten vechten. Ik herinner me nog goed

de dag dat zijn assistente huilend zijn kantoor uitliep. ‘Imbeciel, domoor, hoer’, riep hij haar nog na. In een vlaag van woede stormde ik zijn bureel binnen: ‘Wie denk je wel niet dat je bent? Genoeg is genoeg!’ Had ik dat maar beter niet gedaan... Vanaf dat moment lag alles wat ik deed onder een vergrootglas. Hij hield zelfs nauwkeurig bij wanneer ik naar het toilet ging, en hoelang!” Marie was dan ook opgelucht toen haar baas enkele maanden later op pensioen ging. “De laatste weken van zijn dictatuur balanceerde ik op de rand van een burn-out. ’s Avonds was ik te moe om naar de voetbaltraining van mijn zoon te gaan kijken, en de zwemlessen van mijn dochter belde ik een voor een af. Die kostbare tijd heeft mijn ex-baas me afgepakt, en die krijg ik nooit meer terug.” Turven hoe vaak een werkkraft naar het toilet gaat, daar zou niemand mee opgezet zijn. In hoeverre mag een chef zijn werknemers controleren? **Hermína Van Coillie:** “Als een baas zijn werknemers niet vertrouwt, dan gaat die automatisch meer op de vingers kijken. Controle gaat meestal hand in hand met dwang. De interne dwang, waarbij werknemers nog meer hun best gaan doen uit angst, schuldgevoel of schaamte, is daar één van. Al maken bazen meestal gebruik van externe dwang: het bonussysteem waarbij uitmuntende prestaties beloond worden, en fouten meedogenloos worden afgestraft. Maar echt motiverend is dat niet, integendeel. Als een opdracht te moeilijk is, dan trekt zo’n bonussysteem de prestaties alleen maar naar beneden. Het geeft mensen een gevoel dat er weinig of geen vertrouwen is. Maar dat wil niet zeggen dat een baas zich niets hoeft aan te trekken van wat er op de werkvloer gebeurt, integendeel. Een goede chef volgt op. Die heeft gezien dat een van zijn werknemers al twee weken elke dag te laat is, en durft te vragen hoe dat komt.”

“Mijn chef gaf me het gevoel nergens goed voor te zijn, dat knaagde zo aan me” Lies

IS HET ZINVOL WAT IK DOE?

Te weinig waardering, te weinig vrijheid en te weinig vertrouwen zijn een van de vele oorzaken van een nakende burn-out. Is er nog meer wat mensen ongelukkig maakt op het werk? **Hermína Van Coillie:** “Absoluut. Als je te weinig werk hebt en je je verveelt, of je je job saai en nutteloos vindt, dan ligt een bore-out op de loer. Zinvolheid is een van de krachtigste motoren van motivatie, op de werkvloer en daarbuiten. Maar als je

de kans niet krijgt om jezelf te bewijzen, om iets te kunnen betekenen, dan stel je je hele leven in vraag.” Dat weet ook **Lies (59)**, die door haar huisarts enkele weken ziek werd geschreven: “Altijd maar klagen dat ze te veel werk had, maar mijn baas vertikte het gewoon om ook maar het kleinste dossier uit handen te geven. Zelfs al zat ik een hele dag met mijn vingers te draaien. Sommige vriendinnen waren verbaasd als ik zei dat ik het vreselijk vond om niets omhanden te hebben. ‘Tijd genoeg voor belangrijkere zaken, toch?’ zeiden ze dan. Maar mijn job was altijd datgene dat zin gaf aan mijn leven... Het gevoel nergens goed voor te zijn, dat knaagde aan me. Letterlijk. Weken heb ik gesukkeld met een zere rug, verkrampte schouders en een maagontsteking. Het was mijn huisarts die zei dat ik dringend toe was aan wat rust.”

“Ga je goedgemutst naar je werk, dan werkt dat aanstekelijk. Je sleurt de mensen rond je mee”

Motivatie-expert
Hermína Van Coillie

DE VLAAMSE CHEF DOET HET GOED

Maar hoe doet de Vlaamse chef het eigenlijk? Uit de meest recente grootschalige werkbaarheidsmeting van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) blijkt dat de bazen in Vlaanderen het al bij al best goed doen. Maar liefst 85,7 procent van de werknemers vindt dat zijn directe baas een goede coach is. Een goede baas is zonder twijfel belangrijk, maar zeker niet allesbepalend. **Hermína Van Coillie:** “Werknemers zijn grotendeels zelf verantwoordelijk voor hun geluk. Als je goedgemutst naar het werk gaat, dan werkt dat aanstekelijk. Je sleurt de mensen rondom je mee in je positiviteit. En je humeur wordt ook bepaald door je collega’s, je klanten, de gezellige sfeer op kantoor. En al helemaal door wat er zich thuis afspeelt. Idealiter is elk aspect van je (werk)leven in balans: een stabiele thuis, een zinvolle job, aangename collega’s, een fijne werkplek en een goede baas. Maar als er toch één aspect uit evenwicht is, dan kan dat worden opgevangen door de rest. Zelfs als je onder het bewind van een terreurbaas moet werken, kan steun van je familie, je vrienden en je collega’s, een buffer zijn voor alle negatieve emoties.”

3

VOORWAARDEN VOOR GELUK OP HET WERK

1

De autonomie hebben om jezelf te mogen zijn, en zelf achter de dingen te staan die je doet. Het is niet per se een kwestie van alles zelf te beslissen, want je kunt je evengoed autonoom voelen als een opgelegde opdracht gepaard gaat met een duidelijke verantwoording van het belang ervan. Dan kan een opgelegde taak als nog zinvol zijn.

2

Je verbonden voelen met je collega’s en je baas. Dat je niet het gevoel hebt dat je er alleen voor staat, dat je in een toffe sfeer kunt werken en dat je je veilig genoeg voelt om ook de mindere momenten met de mensen rondom je te delen.

3

Het gevoel hebben competent of bekwaam te zijn. En dan gaat het niet alleen om het hebben van talenten, maar ook de kans krijgen ze verder te ontwikkelen, te vertrouwen in je eigen kunnen en simpelweg gewaardeerd te worden voor de inspanningen die je levert.