

Als je baas ook je directe collega is

Samenwerken voor een klant: hoe doe je dat als de collega in kwestie ook de directeur of (mede-)eigenaar is? Als de baas de juiste dynamiek weet te vinden, kan de wat hachelijke constructie gunstig uitpakken voor de medewerker.

Door Susan Sjouwerman

Nauw samenwerken met 'de baas' betekent in mkb-bedrijven soms letterlijk nauw: een kantoor hebben dat niet veel groter is dan het formaat garage, of een werk-kamer delen. Advocaat-stagiair Ruben den Boogert (27) zit bij het Amsterdamse Fort Advocaten op een kamer met een van de partners van het kantoor. 'We werken samen aan zaken', vertelt hij. 'Ik pak vragen van klanten als eerste op, doe wat ik denk dat goed is, en dan kijkt zij ernaar.' Dat de fysieke afstand tussen hem en de partner die hem beoordeelt klein is, heeft volgens Den Boogert vooral voordelen. Maar het is anders dan het werken met gelijken om hem heen. 'Als je met medeadvocaat-stagiairs op een kamer zit, heb je andere

gesprekken. Als je een kamer deelt met de partner merk je dat er een leeftijdsverschil en een hiërarchische verhouding is.'

Machtsafstand

Hoe de directe samenwerking tussen de (mede-)eigenaar enerzijds en de medewerker anderzijds verloopt, is in grote mate afhankelijk van hiërarchie. Beter gezegd: van hoe degene boven in de hiërarchie met de machtsverhouding omgaat. 'Hiërarchie kan heel handig zijn. Het geeft medewerkers structuur en leidt tot betere coördinatie. Maar als de leider niet de juiste expertise heeft, gaat het mis', zegt hoogleraar *responsible leadership* Annebel de Hoogh, verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. 'Er ontstaat dan een schaduwhiërarchie. Iemand die meer onderaan in de machtsverhouding staat maar



Hiërarchie kan heel handig zijn. Maar als de leider niet de juiste expertise heeft, gaat het mis.

wél de kennis heeft, neemt dan feitelijk de beslissingen. We weten uit onderzoek dat dat slecht is voor de gezamenlijke prestatie.'

Als baas en medewerker samen voor klanten of projecten aan de slag zijn, dient de baas dus over de juiste kennis te beschikken om effectief mee te kunnen werken. In de advocatuur is dat doorgaans geen probleem. 'Zij is meer ervaren', zegt Den Boogert over de partner met wie hij samenwerkt. 'Als zij vindt dat iets op een andere manier moet, zullen we daar een discussie over voeren, maar zij neemt uiteindelijk de beslissing.'

Toch moet de baas zich in deze constructie niet te veel laten gelden, weet De Hoogh. 'Een beetje autonomie doet medewerkers goed. Als een werknemer een bepaalde expertise heeft, kun je die persoon best aanmoedigen om een keertje de kar te trekken.' Dat draagt bij aan het verkleinen van de machtsafstand tussen baas en medewerker. Het gaat dan om de gepercipieerde afstand tussen 'machthebbers' en 'ondergeschikten'. Die kan namelijk groot zijn, ook al wordt er aan dezelfde opdrachten gewerkt. 'Als de leider steeds benadrukt dat hij de belangrijkste is, wordt de medewerker volgzzaam en passief.'

Vriendschappelijk

Van machtsafstand is naar eigen zeggen geen sprake bij EHdK, een hoofdstedelijk adviesbureau dat zich richt op de zorg voor kwetsbare mensen. Adviseur en projectleider Teun Soederhuizen (26) werkt daar veelvuldig samen met de vier mede-eigenaren van het bureau. 'We werken hier op projectbasis en met een vaste structuur. Standaard in tweetallen, en de mede-eigenaren zijn meewerkend in die duo's. Het zijn gelijkwaardige samen-



werkingen. Je kunt wel zeggen dat we een extreem platte organisatie zijn.'

Weinig machtsafstand is goed voor de creativiteit, blijkt volgens De Hoogh uit onderzoek. Best belangrijk voor een adviesbureau. Afwezigheid van die machtsafstand gaat bovendien vaak samen met een goede sociale relatie tussen baas en medewerker, het delen van emoties en elkaar zien als gelijkwaardige gesprekspartners. Toch is het niet alleen hosanna als er zo vriendschappelijk met elkaar wordt samengewerkt. Soederhuizen beaamt dat. 'Als je collega ook je baas is, en je een band hebt samen, dan wil je het heel graag goed doen voor elkaar. Dat levert druk op. Als je dat niet uitspreekt en daar geen afspraken over maakt met elkaar, is dat een risico.'

Incrowd

Onderzoek van de Corpus Christi-universiteit in Texas, uit 2018, onderstreept dat deze vermenging van zakelijke en persoonlijke band tussen baas en medewerker bij die laatste tot meer stress kan leiden. Maar intensief samenwerken met de baas kan, zeker als de onderlinge relatie goed is, voor de medewerker ook veel voordelen hebben, zowel professioneel als persoonlijk. 'In feite ben je incrowd van de baas', zegt De Hoogh, die niet betrokken was bij het onderzoek. 'Je hebt meer toegang tot de baas en diens middelen, de communicatie is makkelijker, je krijgt meer feedback en ondersteuning. Je krijgt toch een beetje een voor-

Hoe geef je feedback aan de baas?



ANNEBEL DE HOOGH

Hoogleraar responsible leadership, Universiteit van Amsterdam

Breng kritiek op de baas tijdens het jaargesprek, zegt hoogleraar De Hoogh. 'Dan wordt er als het goed is naar gevraagd. Je kunt de feedback op dat moment makkelijk als vraag neerzetten: 'Zouden we als team niet beter zuse en zo doen? Want ik merk dat ...' Spreek vanuit jezelf en geef hierbij ook concrete voorbeelden.'



TEUN SOEDERHUIZEN

Adviesbureau EHdK, Amsterdam

Adviseur en projectleider Teun Soederhuizen raadt uit eigen ervaring aan om je altijd uit te spreken als je iets niet goed vindt gaan in de samenwerking. Maar, zegt hij, zorg ervoor dat je opmerkingen niet te algemeen zijn. 'Wijs erop dat het er in een bepaalde situatie weleens op een bepaalde manier aan toe gaat. Leg je ook niet de druk op dat je er altijd uit moet komen.'

keursbehandeling. Andersom ga je daardoor als medewerker de baas door een roze bril bekijken.'

Van een roze bril of voorkeursbehandeling spreken Den Boogert en Soederhuizen niet, maar ze zijn duidelijk over de voordelen die de directe samenwerking met hun leidinggevende ze biedt. 'Ik leer op deze manier veel meer', zegt de advocaat-stagiair. 'Ik werk ook sneller. Ik kan haar makkelijk een vraag stellen en ik krijg alles mee – hoe zij met klanten praat en bepaalde dingen aanpakt. Ik denk dat dat goed is voor mijn leercurve en de kwaliteit van mijn werk.' 'Door zo nauw samen te werken leer je iemands karakter en iemands ervaring kennen. Je weet precies wat je van ze kunt leren en hoe zij jou kunnen ondersteunen', zegt Soederhuizen. 'En als de baas van dichtbij ziet hoe je het doet, kan hij of zij jouw prestatie eerlijk beoordelen.'

Aan het eind van het liedje is er inderdaad sprake van een afhankelijkheidsrelatie. De baas beslist nu eenmaal over zaken als contractverlenging, salaris en promotie. De adviseur en de jonge advocaat zeggen daar zelf niet over in te zitten, juist omdat hun leidinggevenden dankzij het samenwerken goed op de hoogte zijn van hun kunnen. De Hoogh denkt dat een goede werk- en persoonlijke relatie invloed kunnen hebben op de beoordeling. 'Juist doordat je als medewerker zo dicht op het vuur zit. Dat kan zich vertalen in een betere beoordeling. Zorg dat je de beste relatie krijgt met je baas, zou ik adviseren.'

'In feite ben je incrowd van de baas. Je krijgt meer feedback en toch ook een beetje een voorkeursbehandeling'