

BEN ASKINS

**MIJN
BAAS
IS EEN
IDIOOT**

**Leer omgaan met
slechte managers en
overleef elke werkplek**

Vertaling Saskia Peeters

HarperCollins



Voor het papieren boek is papier gebruikt dat onafhankelijk is gecertificeerd door FSC® om verantwoord bosbeheer te waarborgen.

Kijk voor meer informatie op www.harpercollins.co.uk/green.

HarperCollins is een imprint van Uitgeverij HarperCollins Holland, Amsterdam.

Copyright © 2025 Ben Askins

Oorspronkelijke titel: *My Boss Is a Moron: Strategies to Manage Up and Thrive in Any Workplace*

Copyright Nederlandse vertaling: © 2025 HarperCollins Holland

Vertaling: Saskia Peeters

Omslagontwerp: © Steve Leard

Omslagbewerking: Pinta Grafische Producties

Zetwerk: ZetSpiegel B.V., Best

Druk: ScandBook UAB, Lithuania, met gebruik van 100% groene stroom

ISBN 978 94 027 1875 1

ISBN 978 94 027 7599 0 (e-book)

NUR 770

Eerste druk november 2025

Originele uitgave verschenen bij Ebury Edge, een imprint van Ebury. Ebury is een divisie van Penguin Random House.

The moral right of the author has been asserted.

HarperCollins Holland is een divisie van Harlequin Enterprises ULC.

* en ™ zijn handelsmerken die eigendom zijn van en gebruikt worden door de eigenaar van het handelsmerk en/of de licentienemer. Handelsmerken met * zijn geregistreerd bij het United States Patent & Trademark Office en/of in andere landen.

www.harpercollins.nl

Elk ongeoorloofd gebruik van deze publicatie om generatieve kunstmatige-intelligentietechnologieën (AI-technologieën) te trainen is uitdrukkelijk verboden. De exclusieve rechten van de auteur en de uitgever worden hierbij niet beperkt. HarperCollins maakt tevens gebruik van de rechten onder Artikel 4(3) van de Digital Single Market Directive 2019/79 en het uitvoeren van tekst- en datamining op deze publicatie is niet toegestaan.

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Het e-book is beveiligd met zichtbare en onzichtbare watermerken en mag niet worden gekopieerd en/of verspreid.

INHOUD

INLEIDING | 9

1

FUNCTIEOMSCHRIJVINGEN | 17

2

RECRUITMENT & SOLLICITATIE | 37

3

BEDRIJFSCULTUUR | 55

4

VAKANTIEDAGEN | 77

5

MANAGEMENTSTIJLEN | 95

6

SALARISVERHOOGING | 119

7

PROMOTIE | 143

8

FEEDBACK | 165

9

WERK-PRIVÉBALANS | 187

10

ONTSLAG NEMEN | 211

CONCLUSIE | 235

BRONNEN | 237

FUNCTIEOMSCHRIJVINGEN

Baas: *Goed, als je vandaag wat tijd over hebt, wil ik dat je naar beneden gaat om daar een beetje op te ruimen. We moeten ruimte maken voor nieuwe stellingkasten.*

Werknemer: *Dat vind ik geen probleem, maar kunnen we daarna even praten? Ik vind het niet erg om te helpen, maar je hebt me aangenomen als grafisch ontwerper en nu laat je me allemaal van dit soort klusjes doen.*

Baas: *Ik heb gezegd dat er ook taken zouden zijn die buiten de functieomschrijving vallen. Wat had je dan verwacht?*

Werknemer: *Dat klopt, maar ik dacht dat je het had over het bijwonen van vergaderingen of het maken van presentaties, niet IKEA-meubels in elkaar zetten en de opslagruimte uitmesten.*

‘**W**at voor werk doe je?’ is een vraag die niet moeilijk te beantwoorden moet zijn. ‘Hoe groot is het universum?’ Dat is een lastige. ‘Hoeveel mensen op de wereld heten Brian?’ Bijna onmogelijk. Maar vertellen wat voor werk je doet? Dat zou simpel moeten zijn. Niet ingewikkelder dan vertellen hoe je heet en wat je leeftijd is.

Helaas vallen functieomschrijvingen in het moderne beroepsleven regelmatig in de categorie ‘het is niet moeilijk, maar op de een of andere manier maken we het veel lastiger dan nodig is’.

Als iemand vraagt wat je doet, heb je maar zelden de tijd om al je verschillende taken op te sommen, en als we eerlijk zijn, is dat ook echt niet wat we willen. De instelling ‘ik verzet al genoeg werk op mijn werk, dus het laatste wat ik wil is over werk praten terwijl ik er niet voor word betaald’ zien we vooral terug in geforceerde sociale interacties. Een functietitel lost het hele probleem in één keer op. Het zegt niet alles, maar geeft je een goed idee, wat in de meeste gesprekken meer dan genoeg is.

Als je gesprekspartner iemand is die meer wil weten omdat hij oprecht geïnteresseerd is of, waarschijnlijker, omdat je je in een sociale situatie bevindt waaruit je geen van beiden kunt ontsnappen en je beleefd enthousiasme moet veinzen, bevindt zich nog een laag onder die functietitel: de zogenaamde functieomschrijving. Grof gezegd een lijst met plichten en vereisten die je tijdens je werkuren vervult en op basis waarvan je ooit bent aangenomen.

Opnieuw heel erg simpel.

En toch lijken we iets wat zo simpel is op spectaculaire wijze te kunnen verprutsen. Ik word op sociale media doodgegooid met verhalen van mensen die met het bedrijf waar ze werken, of een bedrijf waar ze aan het solliciteren zijn, van mening verschillen over wat ze gedurende de dag precies zouden moeten doen. Het varieert van wat gekibbel tot enorme contractgeschillen.

Een goed voorbeeld van het laatste was de vrouw die me schreef over haar man, die had gereageerd op een vacature voor een tuinman. Halverwege het sollicitatiegesprek kreeg hij te horen dat hij mogelijk ook zou moeten optreden als badmeester. Voor de duidelijkheid, we hebben het niet over een beetje onderhoud of schoonmaken, maar echt over toezicht houden bij het zwembad. Toen hij erop wees dat hij daarvoor niet gekwalificeerd was, was de reactie: ‘Je hoeft alleen maar naar de zwemmers te kijken.’

Hij heeft de baan logischerwijs niet aangenomen, wat jammer is, omdat ik nu niet weet of het bedrijf de snoeiende Aquaman naar wie ze op zoek waren uiteindelijk nog heeft gevonden.

Ik heb in mijn tijd veel mensen aangenomen, en ik heb veel gesprekken gevoerd met mensen die moeite hadden met deze kant van het ondernemerschap, en het lijkt er vooral op neer te komen dat bedrijven en ondernemers werkelijk niet begrijpen waarom het formuleren van een juiste functietitel bij een functieomschrijving die duidelijk is en waarop kan worden teruggevallen, cruciaal is voor een tevreden team, wat vervolgens weer leidt tot een succesvoller en winstgevender bedrijf.

Voorals het laatste is relevant, want CEO's zullen nooit 'nee' antwoorden als je vraagt of ze willen dat hun team gemotiveerder en harder werkt, en toch worden deze grondbeginselen voor het runnen van een succesvolle onderneming bekeken met dezelfde laatdunkendheid als we meestal reserveren voor kattenbaasjes die hun kat uitlaten.

Natuurlijk schieten we niets op met allerlei functietitels die te breed zijn of, in sommige gevallen, helemaal niets betekenen. Ik loop al twaalf jaar in het bedrijfsleven rond en heb nog steeds geen idee wat een businessanalist doet. Het lijkt zo'n onmisbare rol te zijn die in vrijwel elke sector en bedrijfstak voorkomt, en toch lijkt niemand iemand te kunnen noemen die het is of ook maar het geringste idee te hebben van wat zo iemand doet, en dat laatste geldt vaak ook voor de werkgevers die mensen met deze functietitel in dienst hebben.

Daarnaast heb je nog een van mijn gekoesterde pijnpunten: de functietitels die overduidelijk uit de duim zijn gezogen, meestal door een baas die 'cool' wil zijn maar daar net zomin in slaagt als ik toen ik voor het eerst haargel besloot

te gebruiken. Een recent voorbeeld hiervan is iemand die volgens zijn cv ‘hoofd plezier’ was bij een techbedrijf. Afgezien van het feit dat dit eruitziet als de Facebookstatus van iemand die zijn hoogtepunt al op de middelbare school heeft beleefd, moet ik erop wijzen dat ‘hoofd tegenslag’ veel indrukwekkender zou klinken. Iedereen kan een team leiden waarvan elk teamlid blij is; pas als het tegenzit, wil je dat mensen een tandje bijzetten.

Ik heb nog veel meer voorbij zien komen, zoals ‘digitale profeet’ en ‘chef herrieschopper’, maar de titel die me het meest ergerde ontving ik pas recent. De irritatie was zo groot dat ik dit hoofdstuk heb herschreven om hem erin te kunnen opnemen. Het was een functiebeschrijving waarin de titel ‘groei-ninja’ werd gebruikt.

Mijn stekels gingen niet per se overeenstemmen omdat de naam idioot is (hoewel hij dat wel is), maar omdat ninja’s bij uitstek onopvallend te werk moeten gaan. Dat zo iemand verantwoordelijk zou zijn voor groei, toch wel een van de schreeuwerigste rollen binnen een bedrijf, is gewoon irritant. ‘Groei-monnik’ zou wat dat betreft nog logischer zijn.

Het grootste gevaar van onzinnige functietitels en incomplete functiebeschrijvingen is dat mensen uiteindelijk een rol krijgen toebedeeld die in de verste verte niet lijkt op wat ze zouden moeten doen, wat leidt tot verveling als er geen uitdaging in zit, en stress en paniek als de uitdaging te groot is. Bovendien lijkt de toename van stress en paniek vrijwel nooit gelijk op te gaan met de toename in salaris. Dat leidt onvermijdelijk tot opstappen, waardoor de druk op het ach-

tergebleven team alleen maar verder toeneemt. Het leidt er gewoonlijk ook toe dat een teamlid van een bepaalde generatie zal gaan klagen dat Gen Z gewoon niet meer weet wat hard werken is.

De realiteit is dat functietitels en functieomschrijvingen veel belangrijker zijn dan de gemiddelde werkgever zich realiseert. Ze zijn vaak de eerste kennismaking met een bedrijf, en als je onderscheid kunt maken tussen welke de moeite van een sollicitatie waard zijn en welke je beter direct kunt afschrijven, hoeft je mij later ook geen screenshots te sturen om op sociale media voor te lezen.

Functieomschrijvingen bestaan over het algemeen uit drie onderdelen. Het eerste is een stukje ‘over het bedrijf’ en geeft een algemeen beeld van het bedrijf waarvoor je gaat werken. In het tweede stukje worden de belangrijkste vereisten voor de functie genoemd, wat in theorie neerkomt op een exacte beschrijving van wat je zult gaan doen. En ten slotte worden de benodigde vaardigheden beschreven, oftewel wat je allemaal in je mars moet hebben om de rol op je te kunnen nemen.

Dit alles kan de nodige frustraties uitlokken. Daarom is het goed om te weten hoe je kunt zien of een bedrijf de moeite waard is of dat juist alle alarmbellen moeten afgaan.

Over het bedrijf

Hoe kunnen mensen hiermee de mist ingaan? Het enige wat ze hoeven te doen is wat achtergrondinformatie over het

bedrijf geven, benoemen wat ze de komende jaren als organisatie willen bereiken, en een beeld schetsen van de persoon naar wie ze op zoek zijn. En toch zou het enorme aantal bedrijven en werkgevers dat bij deze eerste uitdaging al strandt niet misstaan in een aflevering van *Squid Game*.

Ik denk dat de eenvoud van de taak bijdraagt aan het probleem. Het lijkt zo gemakkelijk dat mensen niet de tijd nemen om er even over na te denken. Om te beginnen wordt het stukje vrijwel altijd geknipt en geplakt uit eerdere functieomschrijvingen en nemen mensen niet de moeite om te controleren of de tekst nog wel up-to-date is of, nog erger, het wordt domweg gepikt van een concurrent, zoals iemand bij een bedrijf onlangs aan me opbiechtte. Ik weet dit omdat ze waren vergeten de naam van de concurrent weg te halen. Dat wijst in elk geval niet op een bedrijf dat dit als belangrijk onderdeel van het wervingsproces ziet.

Bedrijven vullen dit deel van een functieomschrijving ook vaak met kreten die managers fantastisch in de oren klinken, maar in feite betekenisloos zijn. ‘Denken in oplossingen’ en ‘buiten de gebaande paden treden’ zijn populaire kreten, maar ik zag ook een tuincentrum dat iemand zocht die zich ‘staande kan houden onder grote druk’. Met alle respect voor mensen die in tuincentra werken, maar wat is die grote druk waar je zo bang voor bent?

Het lijkt misschien alsof ik het er allemaal dik bovenop leg en schromelijk overdrijf, maar het ‘over ons’-stukje is echt een goede indicatie van hoe serieus een bedrijf is. Als een bedrijf hier al niet zorgvuldig mee omgaat, zal het op ande-

re vlakken net zo stumperig of gehaast te werk gaan, en dat kan een eerste waarschuwingsteken zijn dat dit geen bedrijf is waar je je werkweek wilt doorbrengen.

Wat je wel wilt, is een inkijkje in de achtergrond van het bedrijf, maar met een duidelijk doel. Daarnaast moet er iets worden gezegd over de cultuur waarvan je deel zult gaan uitmaken, wat voor karaktereigenschappen gewaardeerd worden en welke normen en waarden het bedrijf belangrijk vindt. Een goede werkgever is trots op zijn werkcultuur en wil dat graag uitdragen.

Beschrijving van taken

DOELEN

Als ‘over het bedrijf’ het voorafje is en de ‘benodigde vaardigheden’ de kaas en sigaren ter afsluiting van het diner, vormt de ‘beschrijving van taken’ het hoofdgerecht: de gang die zal uitmaken of je de maaltijd een positieve beoordeling geeft of niet.

Het is tevens het deel van de functiebeschrijving dat het makkelijkst te ontrafelen is en het meest accuraat schetst of de baan of het bedrijf bij je past.

We zullen het zo meteen over de bewoordingen hebben, maar er zijn twee dingen waar je al meteen op kunt letten. Het eerste is dat er een haalbaar overzicht van doelen en taken moet zijn. Het tweede is dat ze meetbaar moeten zijn,

zodat je er een jaar later opnieuw naar kunt kijken en dan eenvoudig kunt aflezen of het een succesvol jaar is geweest of niet.

Laten we beginnen met het eerste punt. De meest voor de hand liggende reden waarom dit belangrijk is, is dat je moet weten wat je gevraagd zal worden te doen om te kunnen besluiten of je het überhaupt wel wilt doen. Er zit echter nog iets meer achter. Een goede functiebeschrijving kan een perfecte motivator zijn. Als het te makkelijk is, loop je het risico dat je je gaat vervelen; is het te lastig, dan leidt dat ongetwijfeld tot frustratie. Je wilt bij voorkeur een overzicht van taken zien dat je aankunt en je tegelijk uitdaagt, maar op zo'n manier dat je erdoor wordt geprikkeld en niet bij voorbaat al denkt dat het een onmogelijke missie is.

Het zal je niet verbazen dat het laatste een groter probleem is dan het eerste. Bedrijven grijpen deze kans vaak ook aan om allerlei targets op te sommen die je nooit kunt waarmaken. En dat bedoel ik niet geringschattend. Je zou het complete Amerikaanse leger achter je kunnen hebben en nog steeds niet elke taak in de functiebeschrijving kunnen uitvoeren. Met name AI wordt steeds vaker aan willekeurige functiebeschrijvingen toegevoegd in de hoop dat er ineens iemand langskomt die het bedrijf kan vertellen wat ze allemaal met AI kunnen doen zodat ze dat niet zelf hoeven uit te vinden.

De reden dat ik dit naar voren breng is dat je zonder duidelijk overzicht van wat er van je wordt verwacht bij voorbaat al gedoemd bent te mislukken, en dat zal onvermijdelijk

tot problemen leiden als je baas vindt dat hem niets te verwijten valt. Het houdt in dat het bedrijf niet weet hoeveel werk er bij een specifieke rol komt kijken, of het gewoon niet boeit. Hoe dan ook kun je er in zo'n geval beter niet op ingaan.

Dan het meten van resultaten. Het ergste wat je als werknemer kan overkomen is dat je eindresultaten of doelen op verschillende manieren kunnen worden geïnterpreteerd. Hoewel het leven vooral uit grijstinten bestaat, moet het hier allemaal zwart-wit zijn. Salarisverhogingen en bonussen hangen vrijwel altijd samen met het behalen van doelen. Zelfs als je nog zo'n redelijke baas hebt, heeft die niet altijd invloed op dergelijke extraatjes. Zodoende moet je er zeker van zijn dat het proces om vast te stellen of je je doelen hebt gehaald eenduidig is. Of het je wel of niet is gelukt moet zo overduidelijk zijn dat zelfs de meest gewiekste juristen van de wereld er niets tegen in kunnen brengen.

Dingen waarvoor je moet oppassen zijn kreten als 'we zijn op zoek naar iemand die het rendement van de afdeling aanzienlijk kan vergroten'. Klinkt goed, maar met hoeveel? Wat voor rendement? Welke marge is er en welke middelen krijg ik tot mijn beschikking om het voor elkaar te krijgen?

De bedrijven die hier het best in zijn en mijn goedkeuring krijgen (niet officieel, maar toch), zijn de bedrijven die exact aangeven wat ze willen. 'We willen dat diegene het rendement van het afgelopen financiële jaar met 25 procent vergroot.' 'We zoeken een accountmanager die er voor de klanten is en een retentiegraad van 80 procent in stand houdt.'

Dit heeft als bijkomend voordeel dat er tijdens de sollicitatie echt kan worden onderhandeld. In plaats van zinloze vragen over en weer te stellen, kun je dieper ingaan op de doelen en zullen beide partijen een veel beter beeld krijgen van de kans van slagen van de relatie.

De voor de hand liggende vraag is hoe het dan zit met rollen die niet direct samenhangen met opbrengst.

Daar komt de Key Performance Indicator (KPI) van pas. Aan iedere rol zijn kerntaken verbonden en daaraan kun je eenvoudig doelen koppelen. ‘Deze financiële rol vraagt om accurate en tijdige voorspellingen’ kan worden herschreven tot ‘deze financiële rol vraagt om voorspellingen die binnen een foutmarge van 3 procent vallen en iedere tweede week van de maand moeten worden ingediend’. Dat is een tastbaarder manier om een rol te beschrijven, geeft duidelijk de verwachtingen weer en, nog belangrijker, neemt iedere onduidelijkheid weg over of eraan is voldaan of niet.

Als hier niet aan is gedacht, zullen alle mooie en zelfgenoegzame zinnen in de beschrijving van het bedrijf leeg en onoprecht overkomen. Het toont ook een angstaanjagend gebrek aan inzicht over wat nodig is voor een tevreden en gemotiveerd team, want hoe kun je je team motiveren als je niets hebt om die motivatie op te richten? Een functieomschrijving moet onweerlegbaar zijn, anders voelt die vaag en in elkaar geflanst, en dat is een duidelijk teken dat dit geen serieuze gegadigde is voor de plek waar je het volgende deel van je carrière wilt doorbrengen.

COMPENSATIE

De grootste rode vlag in een functiebeschrijving is het ontbreken van een salarisindicatie. Het maakt niet uit of het een exact bedrag, een indicatie of een bovengrens is, als er maar iets staat.

Er zijn talloze redenen waarom een gebrek aan salarisindicatie onacceptabel is. Het is onachtzaam naar kandidaten, frustrerend voor interne teams, maar ik erger me er vooral aan omdat het enorm zonde is van ieders tijd.

Mensen weten hoeveel ze willen verdienen, en zullen geen enkele baan aanvaarden zonder die informatie. Er zijn vast wel wat dingen die je achterwege kunt laten, maar mensen willen weten wat ze gaan verdienen als ze de baan op zich nemen. Het heeft dus geen enkele zin om hier niet meteen duidelijk over te zijn.

Dat is ook logisch als je bedenkt dat veel mensen verlof opnemen of een avond of vrije dag opofferen voor het sollicitatiegesprek. Als ze er dan achter komen dat het allemaal tijdverspilling is geweest omdat het toch nooit iets had kunnen worden vanwege een te laag salaris, zal dat alleen maar tot boosheid en frustratie leiden. Wat hopen bedrijven hiermee dan te bereiken? Dat een sollicitant denkt dat personeelszaken hem gewoon heel graag wil hebben? Het idee dat je iemand door misleiding kunt overhalen een lager salaris te accepteren slaat nergens op.

Al even idioot is de nieuwe trend dat bedrijven denken dat ze het probleem uit de weg kunnen gaan door te spreken van een 'competitief' salaris. Ik zie al helemaal voor me hoe trots

de persoon die dit als eerste heeft bedacht zal zijn. Het moet wel een marketingbureau zijn geweest dat het in gang heeft gezet.

Het zwakke punt in deze verder geniale oplossing ligt voor de hand. Als het zo competitief is, waarom laten jullie dan niet het bewijs zien? Je kunt ook beweren dat er voordelen aan de Brexit zitten, maar je moet op enig punt toch met bewijs komen, want anders geloven mensen je niet meer. In feite is het ‘competitieve salaris’ de ‘zelfbeschikking’ van de arbeidsmarkt.

Misschien oordeel ik te hard, en is het salaris dat wordt geboden zo ‘competitief’ dat het bedrijf het exacte bedrag niet deelt om te voorkomen dat mensen die niet bij hen werken een rotgevoel krijgen, al lijkt dat me onwaarschijnlijk.

De werkelijke reden waarom zoveel bedrijven dit doen is dat ze het er gewoon op wagen. Stel dat er voor een functie een budget van 55.000 euro is en een sollicitant zegt dat hij 50.000 euro wil verdienen, dan zal het bedrijf diegene maar wat graag voor dat bedrag aannemen en zichzelf op de borst slaan omdat er 5.000 euro is bespaard.

Het mooie is dat je niet hoeft na te gaan of het incompetentie of slinksheid is dat een bedrijf zoiets doet. Het enige wat je moet weten is dat je niets met zo’n bedrijf te maken wilt hebben.

Een salarisindicatie is prima. Er is niets mis mee om te zeggen dat er een range van 30.000 tot 40.000 euro is, mits duidelijk wordt aangegeven welke mate van ervaring of deskundigheid nodig is om het hoogste bedrag te verdienen.