

DE PSYCHOLOGIE VAN DE WERKVLOER

© 2015 Roos Vonk

www.mavenpublishing.nl
www.psychologievandewerkvloer.nl
www.roosvonk.nl

ONTWERP OMSLAG EN OPMAAK BINNENWERK
DPS design & prepress services, Amsterdam
FOTO AUTEUR Linelle Deunk

ISBN BOEK 978 94 9184 554 3
ISBN E-BOEK 978 94 9184 555 0
NUR 774

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze en/of door welk ander medium ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

INHOUD

Inleiding 11

Waarom dit boek ook over jou gaat

Rollenspel 15

Tijdens het bedrijfsuitje kunnen je verschillende ikken met elkaar botsen

Balans 18

Hoe je vrienden maakt door anderen af te zeiken

In real life 21

Mail en sociale media kunnen het praatje bij de koffieautomaat niet vervangen

Macht en seks 24

Waarom machtige mannen domme dingen doen

Deur in het gezicht 26

Hoe je anderen meekrijgt door eerst te zorgen dat ze nee zeggen

Een lastig parket 29

Hoe red je jezelf uit een genante situatie?

Coaching 32

Als je accepteert dat niet alles maakbaar is, dán verandert er iets

Hier en nu 35

Mensen functioneren het best als ze vaak en snel feedback krijgen

Slijmen 38

Op de apenrots heb je politiek talent nodig

Stealing thunder 41

Hoe je bij een sollicitatie je voordeel doet met je gebreken

Normaal 44

Waarom we niet allemaal bijzonder kunnen zijn

Groepsdenken 47

Waarom iedereen meedoet aan iets wat niemand wil

Feedback krijgen 50

We willen reuzegraag leren van kritiek... tot we het krijgen

Feedback geven 52

Kunnen mensen wel iets leren van feedback?

Behaagziek 54

De vicieuze cirkel van onzekerheid en in de smaak willen vallen

Positief denken 56

Je dromen breng je pas echt dichterbij met denken over wat er mis kan gaan

Welwillend seksisme 58

Subtiele stereotypen kunnen meer kwaad dan regelrecht vooroordeel

De persoonlijkheidstest 62

Waarom je weinig te weten komt met een vragenlijst

Leren van fouten 65

Hoe kun je overschrijdingen van geplande tijd en budget nu écht voorkomen?

Het Napoleon-complex 68

Waarom lengte er toch toe doet

Het Dr. Fox-effect 71

Hoe je met charisma kletsboek kunt verkopen – en waarom dat niet verkeerd is

Hypocriet 74

Streng voor anderen, soepel voor jezelf

Oorzaken zoeken 77

Hoe je met causale analyse je eigen straatje schoonveegt

Autonomie 80

Hoe de bodemloze put van het ego je intrinsieke motivatie ondermijnt

Beïnvloedingstrucs 83

Hoe je je wapent tegen de voet tussen de deur en de bal onder de gordel

Toezichhouder of teamplayer 86

De beste manier om leiding te geven is dat niet te doen

Competitief 89

Verliezen is naar, maar ook winnen kan stressvol zijn

Overhelpen 92

Hoe je collega je van de wal in de sloot helpt

Zelfreflectie 94

Mensen zouden meer leren van hun fouten als ze niet zo druk bezig waren die te ont-kennen

Coalities 97

De politiek van samenwerken en machtsverschillen

Fatsoen 101

Je moet goed uitgerust zijn om je eerlijk en beleefd te ge-dragen

Dommetje spelen 103

Waarom het slim kan zijn om je van de domme te houden

Toewijding 106

Tijd te kort? *Less is more*

Kernkwadranten 109

Nuttige trucs uit de goochel-doos van persoonlijkheids-eigenschappen

Nooit niet 112

Het onbewuste is helemaal niet zo slim

Net niet 115

Lasten en lusten van 'had-ik-maar'-gedachten

Mensenkennis 118

Iedereen heeft dezelfde unieke eigenschappen

Veranderbaar 121

Geloof in groei en ontwikke-ling werkt als een self-fulfilling prophecy

Dwalende gedachten 123

Mentaal tijdreizen haalt je uit het hier en nu, maar is vaak wel nuttig

Queen bee 125

Hoe vrouwen aan de top hun seksegenoten van de regen in de drup helpen

Macht of moraal 127

Waarom zowel sukkels als uitbuiters zichzelf slimmer vinden dan de rest

Afschuifcultuur 130

Steek de hand in eigen
boezem, want afschuiven is
besmettelijk

Onwetend 133

Hoe dommer je bent, hoe
meer je jezelf overschat

Meervoudig onwetend 136

Het slappe-zakken-effect

Zelfvertrouwen 140

Ik ben OK, jij bent OK

Een machtig gezicht 143

Aan het gezicht van een
student is al te zien hoeveel
omzet hij later gaat maken

Groepsbeslissingen 146

Weten twee echt wel meer dan
één?

Verlies nemen 149

Hoe je door een verkeerde
investering in een Griekse
tragedie verzeild raakt

Relatief 152

Als je naaste beter presteert dan jij

Potentieel 154

Waarom bij jou vooral telt wat
je in je hebt, en bij anderen
wat eruit is gekomen

Het Petra Principe 156

Straks ontdekken ze dat ik dit
niet echt kan

Blinde vlek 159

Hoe mensen door een roze
bril blijven kijken, zelfs als ze
weten dat ze hem op hebben

Inactie-inertie 163

Na een gemiste kans laten
mensen een volgende kans
passeren

Kleine verschillen 165

Waarom anderen niet zien dat
je haar slecht zit

Doorzichtig 167

We denken ten onrechte dat
anderen weten wat we denken

Exit 169

Emoties bepalen hoe
werknemers reageren op
ontevredenheid

Groei of ego 172

Waarom het er niet toe doet of je beter bent dan een ander – en je het toch wilt weten

Optimisme 176

De mensen met de meeste invloed hebben de minst realistische kijk op de wereld en zichzelf

Stereotypedreiging 178

Wanneer we onszelf discrimineren

Egotripje 182

Hoe succes een eigen leven kan gaan leiden

Kuddedieren 184

Onbewuste imitatie bevordert groepsprocessen – en biedt een sluwe beïnvloedings-techniek

Complementair 187

Hoe je regisseur wordt van je interacties met anderen

Koordddansen 191

Dat ik aardig ben betekent niet dat ik dom ben

Houvast 194

In onzekere tijden is je innerlijke kompas het enige waarop je kunt varen

Bully-baas 196

Een manager die van binnen onzeker is, ontpopt zich tot een tiran

Emotionele boekhouding 199

Roddelen kan je gunfactor tenietdoen, maar ook ten goede komen

Zelfmanagement 201

Voed jezelf op, met harde hand

Noten en bronnen 205

Inleiding

Waarom dit boek ook over jou gaat

Ha leuk, een boek over ergerniswekkend gedrag op de werkvloer. Daar hebben we allemaal ervaring mee toch? Managers die weliswaar veel aan het woord zijn, maar feitelijk niks zeggen – in hun dikdoen-taal, ik-dek-me-alvast-in-taal of anderszins vaagtaal' ('De verschillende gremia nemen vanuit hun eigen insteek deel aan deze efficiency-slag') – en al helemáál niet luisteren ('Ik hoor wat je zegt'). Collega's die vooral 'lol' willen hebben ('Gekke afdeling zijn wij hè?'), of die klagen en zich slachtoffer voelen ('De bedrijfsarts zegt óók dat ik meer rust moet hebben'). Of collega's met ellebogen als zwaarden, verblind door ambitie en scoringsdrang, die bijvoorbeeld met een stalen gezicht jouw idee inpikken.

Onlangs nog hoorde ik van een vriendin wier collega bij een overleg met enige bombarie een nieuwe visie introduceerde – tot haar stomme verbazing een idee dat zij zelf had bedacht en met hem had besproken. Ze liet hem uitpraten en zei toen, zo kalm als ze kon: 'Ik hoor hier mijn visie die ik vorig jaar heb opgeschreven en jou heb laten zien. Je hebt X en Y gewoon overgenomen en alleen detail Z veranderd!' Hij trok verwonderd zijn wenkbrauwen op. 'Hm, wat vreemd dat je dat zo ziet. Daar herken ik me niet in.'

Daar herken ik me niet in! Politici zeggen dit ook geregeld. Trap er niet in! Het is net zoiets als 'Wat jammer dat jij dat zo ziet': het sluit iedere weg af naar verdere discussie. Oké, er zijn twee kanten aan ieder verhaal. Mensen zijn bijvoorbeeld geneigd de originaliteit van hun ideeën te overschatten: als ze roepen dat een





ander hun idee heeft gepikt, gaat het vaak om iets dat wel erg voor de hand lag en dat die ander dus makkelijk zelf kon bedenken. Het is ook denkbaar dat de collega zich echt van geen kwaad bewust is en ten prooi was gevallen aan *onbewust* plagiaat.² Dan denk je oprecht dat je het zelf hebt bedacht.

74, 154

159

Maar toch: als er zo'n discrepantie is tussen wat anderen zien en wat je zelf ziet, mag je best wat nieuwsgieriger zijn hoe dat kan. Je afvragen hoe de ander tot dat beeld is gekomen, hoe je gedrag eruitziet door de bril van de ander. Die bril is namelijk veel scherper en helderder dan je eigen bril. Uit psychologische experimenten³ blijkt dat bijna iedereen fikse blinde vlekken heeft, juist op dat ene belangrijke punt, bij die ene persoon met wie je je hele leven optrekt en die je beter zou moeten kennen dan wie ook: jezelf. Het is veel makkelijker om de gebreken van anderen te zien, en veel leuker ook trouwens.

Juist daarom wil je natuurlijk ook dit boek lezen, over al die verontrustende, jammerlijke en ergerniswekkende eigenschappen en gewoontes van de mensen die je dagelijks op de werkvloer tegenkomt en die je – anders dan vrienden en schoonfamilie – vaak niet eens kunt mijden. Goed dat iemand daar eens iets van zegt! Ja, precies, dát is wat ze doen, en dat zonder éinig zelfinzicht!

Het goede nieuws is: inderdaad, daarover gaat dit boek, dus je kunt je hart ophalen. Het slechte nieuws is: je bent zelf ook iemands collega. Ongetwijfeld gaat dit boek ook over jou. Ja jij, die altijd open staat voor kritiek en je eigen beperkingen heus heel goed kent! Dat vinden we allemaal van onszelf. Zoals we ook allemaal vinden dat we beter autorijden, beter leidinggeven of lesgeven of wat we ook voor werk doen, of betere minnaars zijn dan anderen.

Dat flatteuze zelfbeeld wordt door psychologen zelfs 'gezond' genoemd, want mensen met een meer realistische kijk op zichzelf





zijn meestal depressief.⁴ Psychologisch ‘gezonde’ mensen hebben allemaal een verborgen *spin doctor* in zich, met een geavanceerd repertoire aan trucs om onwelgevallige informatie te verdraaien, verdoezelen of weg te censureren. Die spin doctor werkt net als in de politiek: onzichtbaar, achter de schermen. We zijn ons er niet van bewust dat ons brein werkt als een soort totalitair regime⁵ dat onprettige elementen uit plaatjes wegknijpt, sprookjes fabriceert en de geschiedenis herschrijft om er goed uit te springen. Kijken we bij onszelf naar binnen, dan zien we nergens sporen van die geschiedvervalsing. ‘Ik heb over je kritiek nagedacht maar het klopt niet,’ besluiten we. Als een ander zoiets zegt, vinden we dat ‘wel erg gemakkelijk,’ als we het zelf doen niet; wij hebben er écht over nagedacht, die ander niet natuurlijk.

94

159

Tot overmaat van ramp beschermen we niet alleen ons eigen ego, maar ook de ego’s van elkáár. Wees eerlijk, heb je die collega aan wie je je suf ergert weleens heel duidelijk gezegd wat je stoort? Mensen in een machtige positie krijgen al helemaal geen realistische feedback, maar ook de doorsnee onderknuppel wordt veelal gespaard. Iedereen weet dat de waarheid kwetsend of beledigend kan zijn en dat je er geen populariteitspunten mee wint. Je zult zelf ook weleens een afspraak afbellen met een smoes, in plaats van eerlijk te zeggen: ‘Ik heb niet zo’n zin in een afspraak met jou.’ Of iemand ‘een beetje eigenwijs’ noemen als je ‘halsstarrig, dogmatisch en rechtlijnig’ bedoelt. Of je moet opeens eerder naar huis want ‘O hemel, tijd vergeten,’ je hoeft nu even geen seks want ‘moe/druk/hoofdpijn,’ je noemt misplaatste cadeautjes ‘heel apart’ en mislukte kapsels ‘bijzonder’. Zouden anderen dat soort dingen nooit tegen jou doen?

52

38

Met ons allen sparen we elkaars gevoelens en redden we elkaars gezicht. We hebben de gebreken van anderen dus wel scherp in beeld, maar we ontnemen ook elkáár de kans om tot meer zelf-



kennis te komen. Zo leiden we allemaal levens vol van miskleunen en gemiste kansen, zonder het te beseffen. De belangrijkste persoon in ons leven is voor een flink deel aan ons blikveld onttrokken. Bovendien staan we hierdoor ook niet volledig in contact met anderen, want ieder heeft zo zijn eigen gedachten over zichzelf en de ander.

Wil je daar iets aan doen, lees dan verder. Als het een beetje meezit, leer je meer over jezelf dan je wilde weten. En is je ego toch te broos, dan kun je dit boek altijd nog lezen als een vermakelijke verhandeling over de gebreken van anderen.

Rollenspel

Tijdens het bedrijfsuitje kunnen je verschillende ikken met elkaar botsen

‘Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust,’ schreef Goethe. Dat is een fikse onderschatting, want we hebben veel meer dan twee ‘zelden’. Mensen zeggen weleens: ‘Bij jou kan ik echt mezelf zijn,’ of: ‘Ik was niet mezelf,’ alsof er maar één ‘echt’ zelf is. In feite hebben we allemaal diverse kanten die we laten zien in verschillende situaties en sociale rollen: op het werk, bij je kinderen, bij je ouders, in de kroeg, op de sportclub enzovoort. Dat klinkt misschien wat kameleon-achtig, maar het vervullen van verschillende rollen in je leven heeft tal van psychologische functies en kan zelfs het welzijn beschermen,⁶ doordat de ene rol kan werken als buffer voor de andere als ergens iets misgaat.

Ons gedrag is in die verschillende rollen niet hetzelfde en dat is maar goed ook. Je geliefde zou het vast niet prettig vinden als je bij een romantisch etentje net zo doet als bij een overleg met een belangrijke klant, en omgekeerd is waarschijnlijk ook niet handig. Zo hebben mannen de neiging om uitsluitend bij hun partner zwak en hulpbehoevend te doen en zich te laten vertroetelen.⁷ Bij collega's of kroegmaatjes moeten ze daar natuurlijk niet mee aankomen.

Verschillende mensen kennen dus verschillende kanten van je. Soms zijn al die mensen bij elkaar, bijvoorbeeld je kinderen en partner plus je baas en collega's, bij een huwelijk of bedrijfsuitje. Dat kan een ongemakkelijke botsing van verschillende sociale rollen geven. Heb je als man in het bijzijn van je collega's een ge-



irriteerde partner, dan kun je dat bijvoorbeeld niet sussen met je gebruikelijke lieve troetelstemmetje. En je partner zal juist weer afknappen op je zogenaamd lollige kantoortaal die hoort bij de oude-jongens-krentenbrood-sfeer tussen jou en je collega's.

191 Vrouwen hebben weer andere dilemma's, bijvoorbeeld als ze een man erg leuk vinden: ze willen zich dan nogal eens verleidelijk gedragen. Ze steken hun borsten fier vooruit, tuiten hun lippen (*duck face*) en gaan koket lachen en 'O wat knap!' roepen. Maar zo kun je je niet gedragen in het bijzijn van je kinderen ('Mam, doe effe normaal'), of van je collega's ('Uhm, had jij nou belangstelling voor die leidinggevende functie?'), laat staan je baas. Met liefvallig en bevallig gedrag win je immers geen respect en aanzien.

140 Het zijn allemaal voorbeelden van het *multiple audience*-probleem. In het sociale verkeer vervullen we verschillende rollen tegenover verschillende 'publieken'. Als die bij elkaar zijn in dezelfde 'zaal', hoe gedraag je je dan? In het algemeen is dat behoorlijk lastig, maar we hebben wel manieren om ons eruit te redden. Word je bijvoorbeeld door je baas gezien als een bloedserieuze carrièremaker en door je collega's als de grote gangmaker op ieder personeelsfeest, dan zul je in aanwezigheid van beiden iets daartussenin doen – dus niet te serieus en niet te losbandig. Dat leidt ertoe dat je baas je iets minder serieus gaat vinden en je collega's je iets minder feestelijk, zo blijkt;⁸ dus het is niet ideaal, maar je reputatie blijft dan toch enigszins ongedeerd. En de vrouw wier verleidingskunsten beknot worden door de aanwezigheid van 140 collega's of vriendinnen, zal eerder kiezen voor vriendelijkheid en vrolijk lachen om een begerenswaardige man te charmeren, gedrag waarmee je niemand tegen je in het harnas jaagt.⁹

Gaat het alleen om welke kant je van jezelf laat zien – bevallig of respectabel, nerd of feestneus –, dan is het weliswaar even aan-

poten maar zul je je wel weten te redden. Lastiger wordt het met de toenemende invloed van sociale media, die er steeds meer voor zorgen dat alles wat je doet zichtbaar is voor iedereen. Je Facebook-vrienden zien naar welke muziek je luistert, wat je leest, *likt* en welke websites je bezoekt, zelfs als je die informatie niet bewust deelt.

Maar niet alleen dat, ook je (toekomstige) werkgever kijkt wellicht mee. De meeste recruiters maken gebruik van informatie op sociale media om een beeld te krijgen van sollicitanten, en 25 tot 70 procent (afhankelijk van het onderzoek) geeft aan dat ze kandidaten weleens hebben afgewezen vanwege wat ze daar aantreffen.¹⁰ Het kan gaan om de inhoud van berichten, de persoonlijke gegevens, de foto's of het taalgebruik, maar het komt hierop neer: een normaal mens gedraagt zich op Facebook anders dan op een sollicitatiegesprek. Dat is een multiple audience-probleem van megaformaat.