

MT Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door MT Rendement

MT Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor professionals met managementtaken, zoals directeuren, bestuurders, staf- en unitmanagers en organisatieadviseurs. In MT Rendement komen alle onderwerpen aan bod die relevant zijn voor leidinggevendenden binnen het mkb. Denk aan het verbeteren van vaardigheden, kennis en inzichten, het aansturen en beoordelen van medewerkers, de actuele wetswijzigingen op het gebied van arbeidsrecht maar ook financiering, budgetteren of de auto van de zaak.

MT Rendement biedt u:

- actuele informatie;
- korte nieuwsberichten en beknopte artikelen;
- veel concrete tips die direct toepasbaar zijn in de praktijk;
- vergelijkende warenonderzoeken waar dienstverleners op prijs en kwaliteit worden vergeleken;
- een wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/mtblad

VERBORGEN AGRESSIE OP DE WERKVLOER HERKENNEN EN BESTRIJDEN

De mol ontmaskerd

In een sociaal onveilige organisatiecultuur kan ondermijnd gedrag groeien en bloeien. De norm is dan dat iemand er zelf beter van wordt door anderen te benadelen: carrière maken over de rug van collega's. Aanhoudend manipulatief gedrag kan zelfs uitmonden in stelselmatig getreiter, wat weer kan leiden tot werkstress, ziekteverzuim en uiteindelijk uitval.

Medewerkers die op het werk te maken hebben met neerbuigend, manipulatief gedrag of microagressie (ook wel witteboordenagressie genoemd), zullen zich niet snel laten horen. De manipulatie is vaak zo subtiel dat – met name vrouwelijke – medewerkers in eerste instantie gaan twijfelen aan zichzelf. Vaak gaan ze nóg harder werken, omdat ze denken dat dit zal helpen om het kleinerende of manipulatieve gedrag te stoppen. Daardoor ontstaat werkstress. Voortdurend manipulatief gedrag van een collega, klant of manager (!) kan namelijk leiden tot gevoelens van onmacht, angst, verdriet en woede. Als de medewerker dit (subtiele) pestgedrag niet kan of durft te bespreken met de betreffende personen, u als leidinggevende of een vertrouwenspersoon, óf geen erkenning krijgt voor zijn probleem, kan dit uiteindelijk leiden tot ziekteverzuim of een burn-out.

Bodem

Hoe kunt u als leidinggevende nu herkennen of er op uw afdeling manipulatieve medewerkers rondlopen? Dat blijkt bijvoorbeeld uit een opmerking als *Vertel eens, wat heb jij nou eigenlijk allemaal gedaan vandaag?* Objectief gezien is dit een gewone vraag, maar als de vraag op een cynische toon wordt gesteld, is vrij duidelijk dat er iets negatiefs mee bedoeld

wordt. Er zit dus een dubbele bodem in de opmerking, maar het is heel lastig om dit onder woorden te brengen. De witteboordenagressie zit hier verstopt in de neerbuigende toon. De vragen worden op een vriendelijke, licht-cynische toon uitgesproken. Hierdoor ervaart de medewerker een gevoel van verbazing en onveiligheid. Het kan interne vragen oproepen als *Krijg ik hier nu een verwijt?* Een ander voorbeeld: een medewerker werkt met een collega aan een project. Die oppert een idee, maar bij de eerstvolgende vergadering merkt zij dat haar idee door die collega wordt gepresenteerd als het zijne. Natuurlijk herkent

Gaslighting

Een bekend voorbeeld van manipulatie is 'gaslighting'. Deze term komt uit de Amerikaanse film 'Gaslight' (1944). Hierin is een charmante man voortdurend bezig zijn vrouw psychisch te verzwakken, terwijl hij doet of hij van haar houdt. Dit doet hij door de gaslamp onopvallend steeds een heel klein beetje hoger of lager te zetten. Als dit zijn vrouw opvalt en ze hem ermee confronteert, ontkent hij dit glashard. Dit houdt hij vol tot de vrouw aan zichzelf gaat twijfelen en uiteindelijk gek wordt.

elke medewerker dit als ondermijnd gedrag als hij erop gewezen wordt. Toch kunnen manipulatieve mensen vaak lang hun gang gaan. Hun gedrag wordt meestal niet opgevat als agressie, omdat het slachtoffer er niets van zegt of – erger nog – omdat het wordt gezien als 'slim'.

Bedoelingen

Er is echter wel degelijk verschil tussen open communicatie en manipulatief gedrag. In het eerste geval is iemand open, met goede bedoelingen. Er is geen dubbele bodem. Soms geeft een collega directe feedback of zelfs een botte reactie, maar toch weet u dat dit een heldere boodschap zonder bijbedoelingen is. Omdat dit duidelijk is, zou het de ontvanger geen onveilig gevoel moeten geven. Manipulatief gedrag daarentegen gaat altijd ten koste van iemand. Die persoon ervaart altijd een onveilig gevoel: er wordt iets gezegd met een bijbedoeling. De steek onder water is te voelen, maar moeilijk onder woorden te brengen. Het leidt ertoe dat iemand zichzelf de vraag stelt *Wat doe ik nu fout?*, en dit is precies het doel van de ander. De dader zet dit gedrag in om een voordeel of zelfs macht te behalen ten koste van het slachtoffer. Als het geen halt wordt toegevoerd, kan zoiets heel lang doorgaan.

Vizier

Het werpt de vraag op of een witteboordenagressor snel te herkennen is. Vaak wel door de cynische, neerbuigende toon. Maar het kan even duren voordat u deze medewerker in het vizier heeft. U moet het opmaken uit verhalen van anderen die ermee te maken hebben gehad, of het moet u toevallig een keer

opvallen als u een conversatie opvangt. Houd in ieder geval altijd voor ogen: er geldt slechts één regel voor de manipulator. Hij behaalt en behoudt macht over anderen door hen te kleineren en zijn boodschap zó te verpakken dat het moeilijk is om hem te beschuldigen.

Ogen

U begrijpt: het is lastig om een witteboordenagressor te stoppen. Maar het kan wel! De eerste manier is het ontmaskeren van de manipulator. Dit kan door het manipulatieve gedrag te benoemen. Neem het eerder genoemde voorbeeld van de medewerker die tijdens een vergadering aan de haal gaat met het idee van een ander. Die laatste zou de manipulerende collega daar onder vier ogen op moeten aanspreken. De boodschap kan dan zijn: *Je presenteerde tijdens de vergadering mijn idee alsof het jouw idee was. Dit ervaar ik als heel vervelend. Als je dit rechtzet in een mail aan de aanwezigen, laat ik het hierbij. Als je dat niet doet, dan informeer ik onze manager over jouw actie. Zeg maar wat je wilt.* Zo ervaart de manipulator dat hij niet zomaar over de gedupeerde kan heenlopen. U kunt uw medewerkers wijzen op deze communicatietactiek.

Ongelukje

Natuurlijk zal de manipulator de confrontatie als onprettig ervaren, maar hij zal waarschijnlijk geen begrip tonen. In het gunstigste geval zal hij zeggen dat het een ongelukje was. Door de ontmaskering zal de manipulator in de toekomst echter rekening met de collega houden, omdat hij weet dat deze van zich kan afbijten. Een medewerker moet altijd eerst proberen om de situatie met de betreffende collega op te lossen. Als dat niet lukt, kan hij steun vragen aan u als manager. Als ook dát niets oplevert, is een derde optie de vertrouwenspersoon. De reactie van veel medewerkers, en misschien ook van u, zal zijn *Makkelijker gezegd dan gedaan!* Dat klopt. Maar het kan wel. Als leidinggevende bent u verantwoordelijk voor het signaleren en aanpakken van pest- en treitergedrag binnen



uw afdeling, dus wijs het slachtoffer van witteboordenagressie op de achterenvolgende emoties die hij zal doormaken:

- Eerst is er verwarring door de onderliggende kleinerende boodschap.
- Daarna komen emoties, zoals boosheid en angst, naar boven.
- Na de aanvankelijke emoties komt er ruimte om weer rustig te worden.
- Dit is het moment om keuzes af te wegen en het beste alternatief toe te passen.

Effect

De eerste keer zo'n gesprek voeren is waarschijnlijk erg moeilijk. Als de medewerker daarbij blokkeert, heeft hij altijd het recht om het gesprek te beëindigen en een nieuwe afspraak te maken. Een tweede poging om het aan te kaarten lukt vaak beter, en heeft waarschijnlijk meer effect. Bovendien is het nooit te laat om een reactie te geven. De manipulator is namelijk een calculator en 100% rationeel. Als hij ziet dat hij met

zijn neerbuigende houding bij een bepaald persoon niet het gewenste resultaat behaalt, zal hij meestal stoppen.

Bovenaf

In veel organisaties zijn er plekken waar medewerkers kunnen melden dat zij worden gemanipuleerd. Aan de hand daarvan kunnen gesprekken worden gevoerd met de betrokkenen en gewerkt aan oplossingen. Als er veel meldingen zijn, kunnen de HR-afdeling of de arbodienst dit bespreekbaar maken bij de directie. Mogelijk kan de medewerker met wat ondersteuning de manipulatie benoemen bij de witteboordenagressor, waardoor het manipulatieve gedrag hopelijk stopt. Maar als het ingebakken zit in de organisatiecultuur, heeft een individuele werknemer daar weinig invloed op. Die verandering moet van bovenaf worden ingezet.

Jannie de Jong is auteur van het boek 'Help, ik word gemanipuleerd' en directeur van Agressietraining.nl