



**COLLEGA'S
EN ANDERE
ONGEMAKKEN**



**ROOS
WONK**

DE PSYCHOLOGIE VAN DE WERKVLOER

Gebruiksaanwijzing

In dit boek komen tien werkvloer-thema's aan bod. Aan de rechterkant van elke pagina staan 'tabs' die je kunt gebruiken om te bladeren en hoofdstukken te zoeken op thema.

Alles heeft met alles te maken. Daarom kun je dit boek ook zappend en zigzaggend lezen, net als op internet: in ieder hoofdstuk staan 'links' bij bepaalde woorden die verwijzen naar een andere plek in het boek waar dat onderwerp nader aan de orde komt. Je kunt dus lukraak ergens beginnen en de links volgen die je interesseren.

Je kunt natuurlijk ook gewoon lekker ouderwets van begin tot eind lezen. Hoe je het ook aanpakt, ik wens je veel plezier en inspiratie!

Reos Verbeek

Ambitie
Carrière
Competitie



Beïnvloeden
Onderhandelen
Sales



Denken
Beslissen
Irrationaliteit



Eerste indruk
Beoordeling
Zelfpresentatie



Groepsgedrag
Samenwerking



Interactie
Collega's



Macht
Leiderschap



Ontwikkeling
Persoonlijke groei
Zelfmanagement



Prestaties
Succes



Sociaal kapitaal
Emotionele boekhouding
Gunfactor



Vrouwen
Man-vrouw-verschillen



Zelfkennis
Zelfbedrog
Ego





**COLLEGA'S
EN ANDERE
ONGEMAKKEN**



**ROOS
VONK**

DE PSYCHOLOGIE VAN DE WERKVLOER

**MAVEN
PUBLISHING**

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

Toezichthouder 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 ontkennen

Coalities 97

De politiek van samenwerken en machtsverschillen

Fatsoen 101

Je moet goed uitgerust zijn om je eerlijk en beleefd te gedragen

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 ontwikkeling 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

Stereotypendreiging 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

Koorddansen 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.

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 ergniswekkende 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 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 wegknipt, 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.

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?

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 ‘zelves’. 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.

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.

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 ongedeed. En de vrouw wier verleidingskunsten beknot worden door de aanwezigheid van 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.

Balans

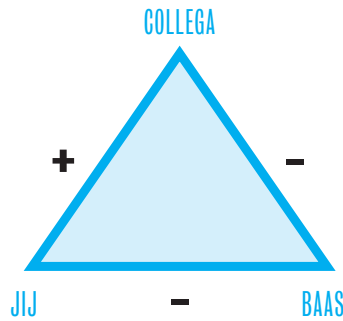
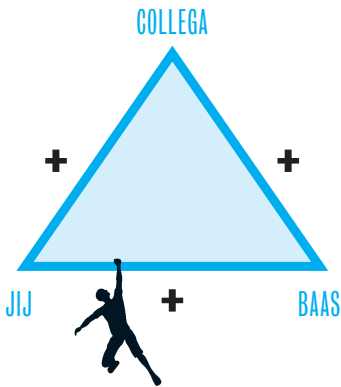
Hoe je vrienden maakt door anderen af te zeiken

Stel je gaat lunchen met je nieuwe collega. Je mag hem graag. Prachtig over het werk en jullie baas, zegt hij dat hij jullie baas een kei vindt en onder de indruk is. Nu wil het geval dat jij de baas een domme oen vindt. Volgens de *balanstheorie* heb je nu een probleempje: in de driehoek jij-collega-baas is er een + tussen jou en de collega (je mag hem), een + tussen de collega en de baas (hij is onder de indruk), maar een – tussen jou en de baas. Dit creëert onbalans en dat vinden mensen mentaal lastig. Je kunt dit op drie manieren oplossen:

- 1 je collega overtuigen dat de baas niet deugt (+ wordt dan –);
- 2 besluiten dat je collega minder leuk is dan je dacht (idem);
- 3 besluiten dat je je baas blijkbaar hebt onderschat (– wordt dan +).

Als je één van deze drie dingen doet, is de driehoek weer in balans. Een driehoek met drie plussen is in balans (jij mag je collega en jullie zijn allebei dol op de baas) en een driehoek met één plus en twee minnen ook, bijvoorbeeld: jij mag je collega en samen haten jullie de baas; of jij haat je collega én je baas, en zij zijn dol op elkaar. Dit klopt ook: min x min = plus.

Volgens de balanstheorie streven mensen naar balans in dit soort driehoeken. De derde ‘poot’ van de driehoek kan een andere persoon zijn, zoals hier, maar het kan ook gaan om een film,



een cursus, een kledingstuk, een politieke overtuiging: alles waar je een mening over kunt hebben. Bijvoorbeeld: jij vindt dit een geweldig boek en jouw collega, die je graag mag, vindt er niks aan. Ai, onbalans. Je collega vindt dit boek ook geweldig: mooi, *everybody happy*.

Wanneer je iemand nog niet goed kent, wordt je indruk van diegene ook beïnvloed door diens meningen. Het aantal afwijkende meningen van de ander heeft zelfs een direct evenredig negatief effect: hoe meer verschillende meningen jullie hebben, hoe minder je de ander mag. Heeft je nieuwe collega dezelfde meningen als jij, dan is de kans groot dat je positief over hem denkt.

Nu blijkt uit onderzoek¹¹ dat het kan uitmaken of je allebei vóór of tégen iets/iemand bent. Vind je allebei je baas oké, dan is dat goed voor jullie verstandhouding, maar nog beter is als je hem allebei níét oké vindt. Een gedeelde afkeer schept een sterkere band dan een gedeelde voorkeur. Dit kan ook het bindende effect van roddelen verklaren.

De verklaring voor de extra band die wordt gesmeed via een gedeelde afkeer, is dat we het uiten van negatieve gedachten of gevoelens ervaren als meer onthullend: als je iets of iemand oké vindt, zeg je daarmee in feite niets bijzonders. Het kan zelfs sociaal



wenselijk zijn om positief te doen. Zeg je daarentegen dat je iets níét oké vindt, dan laat je meer van jezelf zien. Dit geeft mensen het gevoel dat ze meer over je weten en je werkelijke gevoelens kennen, en dat bevordert de sympathie en de ‘klik’ – als ze het met je eens zijn tenminste. Overigens werkt dit alleen bij gematigde positieve versus negatieve meningen; extreme meningen (‘mijn baas is de allerbeste baas van de wereld!’ of ‘de grootste klojo die er bestaat!’) worden sowieso al gezien als onthullend, dus daar treedt het verschil tussen positief en negatief niet op.

Mensen hebben vaak het idee dat het goed is om zich positief uit te laten: als je negatief praat lijkt je zo’n zeikerd. Maar de resultaten van dit onderzoek suggereren dat je juist meer sympathie kunt winnen door je negatief uit te laten, althans wanneer je enigszins kunt vermoeden dat je aversie gedeeld wordt. Je loopt natuurlijk een risico, want als dat niet het geval is, is de driehoek uit balans: als je je uitspreekt tégen iets waar de ander vóór is, kun je juist enorm kelderen in sympathie. Maar bij goed afgestemd gebruik is de afzeik-aanpak des te effectiever om een band te smeden en bovendien veel plezier te hebben. Alice Roosevelt Longworth (de dochter van de president) had in elk geval veel vrienden, en van haar is de uitspraak: ‘Als je over niemand iets aardigs te zeggen hebt, kom dan naast mij zitten.’

Macht en seks

Waarom machtige mannen domme dingen doen

Geregeld zien we topmannen in het nieuws die in de knoei zijn gekomen met ongewenste intimiteiten. Achteraf zeggen ze dat ze de situatie ‘verkeerd hebben ingeschat’. Zulke beoordelingsfouten lijken vaker voor te komen bij machtige mannen; denk aan Strauss-Kahn,¹⁴ Berlusconi, Clinton, en onze eigen Lubbers en Prins Bernhard. Als die mannen zo snugger en geslepen zijn dat ze zo’n hoge positie weten te bereiken, waarom doen ze dan zo dom? Waarom nemen ze zulke risico’s enkel voor een potje seks?

176 Uit onderzoek¹⁵ blijkt dat macht tal van psychologische effecten heeft die tot dit resultaat kunnen leiden. Als je mensen macht geeft – zelfs als dat op volstrekt willekeurige basis gebeurt, dus niet op basis van hun kwaliteiten – worden ze doel- en actiegericht en voelen ze zich minder geremd. Ze zien vooral positieve resultaten, zijn minder bang voor mislukking en gaan onvervaard op hun doel af. Wat ze in hun hoofd hebben, doen ze. Ze eten meer, zeggen meer wat ze denken en flirten meer.

103 Ze doen wat ze denken – en ze denken meer aan seks. Vooral mannen associëren macht onbewust met seks. Zet een man boven op de apenrots – geef hem een juichend publiek, leiding over een groep, machtsmiddelen – en hij gaat aan seks denken. Mensen zijn apen. De alfaman – de man die bovenaan staat in de pikorde – mag het met alle vrouwen doen. Dat instinct zit nog steeds diep verankerd in de mensenman.

Een ander effect van macht is een objectiverende kijk op andere mensen: anderen worden gezien als instrumenteel om de eigen doelen te bereiken. Is het je doel om je bedrijf aan de top te bren-

gen, dan zul je als machtige persoon anderen beoordelen in termen van hun waarde om dat doel te bereiken. Maar heb je net zin in seks, dan heb je een ander doel en bekijk je mensen door die bril. Machtige mannen die net aan seks denken, blijken zelfs vaker de voorkeur te geven aan een aantrekkelijke maar ongekwalificeerde medewerkster. Denken ze net aan succes, dan is het natuurlijk omgekeerd.

Door hun instrumentele kijk op mensen, vergezeld van de menselijke neiging tot wishful thinking, zijn machtige mensen geneigd de seksuele interesse van anderen te overschatten. Een vrouw die gewoon vriendelijk glimlacht, wordt door haar mannelijke baas eerder gezien als seksueel 'beschikbaar' dan door haar mannelijke collega. Deze *seksuele overperceptie* door bazen blijkt direct van invloed op hun gedrag: de baas zal meer tekenen van seksuele toenadering tonen, zoals dichtbij zitten, aankijken en aanraken.

Overigens treden al deze effecten van macht op bij zowel mannen als vrouwen. Maar doordat vrouwen om te beginnen al veel minder aan seks denken, is hun uitgangsniveau lager en wordt de drempel voor onjuiste conclusies niet zo gauw bereikt.

Komt het eenmaal tot een seksueel treffen, dan zal de machtige persoon de indruk hebben dat de ander maar al te graag wilde. Om zowel praktische als ethische redenen kan dit laatste niet daadwerkelijk getest worden in het psychologisch lab. Maar gezien de overperceptie van gewilligheid valt te verwachten dat de baas dit echt zo ziet en zich dus van geen kwaad bewust is.

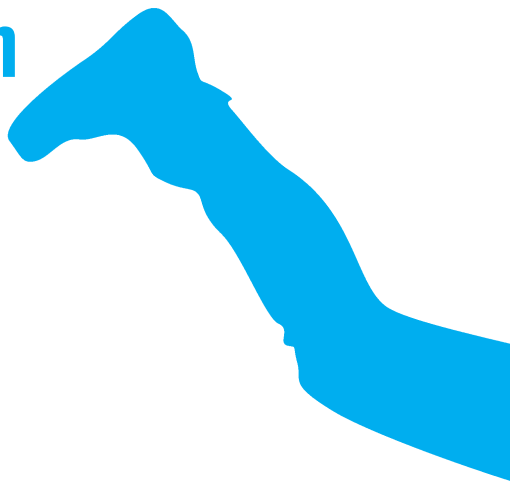
De verklaring 'verkeerd ingeschat' lijkt dus inderdaad waarheidsgetrouw. Tezamen met het gevoel van onschendbaarheid en de onderschatting van risico's door machtige mensen is hiermee het scenario voor misbruik compleet. Zo kunnen kleine subtiele effecten van macht zich uiteindelijk vertalen naar grote misverstanden en zeer ongepast gedrag.



...191



Meer lezen van Roos Vonk?



EGO'S EN
ANDERE
ONGEMAKKEN

LIEFDE,
LUST EN
ELLEENDE

DE
EERSTE
INDRUK

MENSELIJKE
GEBREKEN
VOOR
GEVORDERDEN

JE BENT
WAT
JE DOET

of ga naar www.psychologievandewerkvloer.nl



**AMBITIE MACHT COMPETITIE ONTWIKKELING BEÏNVLOEDEN PERSOONLIJKE
GROEI CARRIÈRE LEIDERSCHAP PRESTATIES DENKEN SUCCESS BESLISSEN
SOCIAAL KAPITAAL ZELFKENNIS ZELFBEDROEG INTERACTIE EGO COLLEGA'S**

Niets menselijker dan de mens op de werkvloer. Bazen dekken zich in met onbegrijpelijk taal, charismatische salesmanagers verkopen kletsboek per kilo, een narcistische collega die jouw idee pikte krijgt de promotie waar jij op zat te wachten. En jij? Jij wilt gewoon leren van kritiek. Totdat je het krijgt.

Met veel kennis van zaken en met scherpe observaties laat Roos Vonk onze psychologische valkuilen op de werkvloer zien: van macht en seks tot zelfoverschatting en faalangst, van hypocrisie en kuddedrag tot roddelen en afschuiven. Met de inzichten uit dit boek kun je het beste uit je collega's halen, maar ook uit jezelf, want: een goede collega begint bij zichzelf...



Roos Vonk is hoogleraar sociale psychologie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Ze begeleidt wetenschappelijk onderzoek, geeft lezingen en cursussen en heeft daarnaast een column in **Psychologie Magazine**. Ze staat bekend om haar talent om wetenschappelijke inzichten op begrijpelijke en onderhoudende wijze te presenteren aan een breed publiek. Vorig jaar verscheen haar bestseller **Je bent wat je doet**.

Over Roos Vonk:

'Blijmoedig spoort Vonk de lezer aan om na te denken en zichzelf kritische vragen te stellen. Ze kan goed schrijven en ironie is haar niet vreemd.'

★★★★★ **DE VOLKSKRANT**



**ZELFMANAGEMENT SALES IRRATIONALITEIT VROUWEN ZELFPRESENTATIE
EMOTIONELE BOEKHOUDING EERSTE INDRUK GROEPSGEDRAG BEOORDELING
MAN-VROUW-VERSCHILLEN GUNFACTOR ONDERHANDELEN SAMENWERKING**