

HELP, ik word gemanipuleerd



Leer omgaan met
ondermijnende collega's,
klanten en leidinggevendens

Jannie de Jong



HELP, ik word gemanipuleerd

Leer omgaan met
ondermijnende collega's,
klanten en leidinggevenden

Jannie de Jong

Uitgever: S2uitgevers
Redactie: Rinus Vermeulen Tekst en Advies, Haarlem
Correctie: Marcella Rijntjes
Vormgeving: Hein van Putten, hendrikdетиende.nl
Foto omslag: Noortje Knulst
Druk en afwerking: Tipoprint BV
ISBN 978-94-92528-85-8
NUR 770

Eerste druk, oktober 2021

Copyright © Jannie de Jong, 2021

Als je dit boek onder de scanner of het kopieerapparaat legt, vraag je dan even af of dit recht doet aan alle uren werk die aan dit boek zijn besteed. Het overnemen van kleine stukjes tekst voor gebruik in kleine kring is geen probleem. Bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen die een deel van de tekst willen kopiëren kunnen een bijdrage overmaken aan Stichting Reprorecht. Twijfel je hierover of wil je foto's of (delen van) dit boek overnemen voor commerciële doeleinden, neem dan contact op met de uitgever.

www.S2uitgevers.nl



**Voor alle deelnemers
die mij door hun
praktijkvoorbeelden
leerden wat witteboorden-
agressie is en mij
geïnspireerd hebben dit
boek te schrijven**

Voorwoord

Dit boek gaat over witteboordenagressie. Dit is een vorm van manipulatie waar veel mensen last van hebben in hun dagelijks werk tijdens het contact met klanten. Helaas gedragen niet alleen klanten, maar ook sommige collega's en zelfs leidinggevenden zich als witteboordenagressors.

Sinds 1996 geef ik trainingen in het omgaan met agressief gedrag. Puttend uit mijn ervaringen met het geven van deze training heb ik een top 4 kunnen samenstellen van de belangrijkste vormen van instrumenteel grensoverschrijdend gedrag:

- 1. witteboordenagressie:** een vorm van instrumentele, subtiele microagressie door middel van kleineren, niet serieus nemen, belachelijk maken en manipuleren van de medewerker (dagelijks);
- 2. instrumentele agressie** in de vorm van schelden, (be)dreigen, beledigen, (seksuele) intimidatie en discriminatie (wekelijks);
- 3. fysieke agressie** in de vorm van slaan, schoppen, knijpen (jaarlijks).
- 4.** Daarnaast is er **frustratieagressie**, dit is een vorm van agressie waarbij iemand boos is naar aanleiding van een reeks gebeurtenissen, die wordt geuit met emotie en vanuit onmacht, maar die niet op de medewerker is gericht.

Subtiele, kleinerende opmerkingen komen dus veel meer voor dan grove opmerkingen met scheldwoorden en bedreigingen. Bovendien hebben de meeste mensen ook het meeste last van die kleine, ogenschijnlijk onschuldige, grensoverschrijdende opmerkingen. Dit is het soort gedrag dat je het meest raakt; het gedrag waarover je ook thuis nog blijft piekeren. Het is het gedrag dat onder je huid gaat zitten, terwijl je misschien niet eens precies kunt benoemen wat er gebeurd is.

De term witteboordenagressie bestaat officieel niet, hij is door mij bedacht. Ik gebruik die term omdat hij mij doet denken aan hoogopgeleide, taalvaardige mensen die rationeel kunnen spelen met macht en taal. De term roept ook een associatie op met het woord witteboordencriminaliteit. Er bestaan verschillende definities van witteboordencriminaliteit. De FBI hanteert de definitie 'strafbare feiten gekarakteriseerd door bedrog, verduistering of schending van vertrouwen, die niet afhankelijk zijn van bedreiging of het gebruik van geweld'. Deze definitie gaat vooral van het strafbare feit uit; bijvoorbeeld door middel van 'creatief' boekhouden geld verduisteren.

Een tweede benadering van Appelbaum en Chambliss (1997) legt de nadruk op het routinematige en geplande karakter van witteboordencriminaliteit. Veel gevallen van witteboordencriminaliteit zijn inderdaad het resultaat van een van tevoren uitgedachte, of in de loop der tijd gegroeide, strategie. Kenmerkend daarbij is dat de daders van witteboordencriminaliteit volkomen rationeel te werk gaan en dat zij gedurende een lange tijd hun strafbare daden kunnen blijven uitvoeren.

Samenvattend kun je dus stellen dat witteboordencriminaliteit gepleegd wordt door personen met een relatief hoge sociale status en dat zij gekenmerkt wordt door een zekere planmatigheid en de afwezigheid van fysiek geweld of bedreiging. De overeenkomsten tussen witteboordencriminaliteit en witteboordenagressie zijn dus dat witteboordenagressors vaak personen zijn met een hoge sociale status en dat het witteboordengedrag planmatig en rationeel van aard is. Witteboordenagressors gebruiken geen fysiek geweld en ze dreigen ook niet met geweld.

Witteboordenagressie is gedrag dat zich kenmerkt door het planmatig aangaan van een discussie, met als enige doel om de ander uit evenwicht te brengen, onzeker te maken of boos te laten worden. De toon van de agressor in de discussie is neerbuigend en kleinerend. En precies door deze kleinerende toon is er geen open discussie. Er is geen sprake van een gelijkwaardige uitwisseling van ideeën en argumenten; het primaire doel van de agressor is om de ander te kwetsen en te beschadigen. Dit gedrag is bedoeld om resultaten te behalen, om iets te forceren, zonder dat de ander zich daartegen kan verweren. Het is dus een instrumentele vorm van agressie. Neerbuigend en kleinerend gedrag naar anderen geeft de witteboordenagressor voldoening en helaas zelfs vaak plezier.

Elke vorm van witteboordenagressie (beledigen, schelden, dreigen, seksueel intimideren of discrimineren) is succesvol voor de dader, zodra deze daardoor zijn doelen bereikt of daarmee zijn behoeften bevredigt. Het doel van de witteboordenagressor kan bijvoorbeeld zijn: eerder aan de beurt komen, de manager te spreken krijgen, een uitzonderingspositie bewerkstelligen, met een andere medewerker spreken, sneller een procedure doorlopen. En vaak lukt het nog ook! Jij voelt wel dat er iets niet klopt, maar je geeft deze persoon toch zijn zin, om er maar vanaf te zijn. Dit is de reden dat ik na vijftienvier jaar medewerkers geholpen te hebben in het omgaan met agressief gedrag van klanten en collega's dit boek heb geschreven over witteboordenagressie.

Ik wil graag dat je dit manipulatieve gedrag leert herkennen als agressie, zodat je uit het machteloze gevoel kunt stappen en je deze ondermijnende vorm van agressie kunt begrenzen. Het gevolg zal zijn dat het machteloze gevoel verdwijnt en dat jouw gevoel van eigenwaarde toeneemt. Hierdoor word je dus mentaal weerbaarder. En pas als jij mentaal weerbaar bent, pas als je weet wanneer je grenzen moet stellen bij witteboordenagressie, kun jij oprecht aardig en klantvriendelijk zijn. Als je mentaal weerbaar bent, heb je bovendien meer plezier in je werk en verklein je de kans aanzienlijk dat je ooit uitvalt op je werk door ziekte of een burn-out.

Ik wens je veel plezier met het lezen van dit boek en hoop dat je de tips meteen kunt toepassen.

Jannie de Jong

Inhoud

INLEIDING	15		
OPDRACHT 1:			
WEBINAR	18		
1 DRIE VORMEN VAN AGRESSIE	19		
1.1 WITTEBOORDENAGRESSIE	20		
1.2 FRUSTRATIEAGRESSIE	23		
1.3 GROVE INSTRUMENTELE AGRESSIE	27		
1.4 REACTIES, EMOTIES EN GEDACHTEN	29		
1.5 ONLINE AGRESSIE	31		
OPDRACHT 2:			
BEN JIJ EEN MAKKELIJK DOELWIT?	35		
2 WITTEBOORDENAGRESSIE IN DE PRAKTIJK	37		
2.1 CASE: MAATSCHAPPELIJK WERK	38		
2.2 CASE: POLITIE	39		
2.3 CASE: ZORGORGANISATIE	41		
2.4 CASE: JUWELIER	42		
2.5 CASE: WONINGCORPORATIE	43		
2.6 CASE: HULPVERLENINGSORGANISATIE	44		
2.7 CASE: OPENBAAR VERVOER	45		
2.8 CASE: DE PORTIER	47		
OPDRACHT 3:			
ONBEWUSTE PROGRAMMERING	50		
		3	WITTEBOORDENAGRESSIE DOOR COLLEGA'S
			53
		3.1	MANIPULATIE ALS CULTUUR
			54
		3.2	TECHNIEKEN VAN DE WITTEBOORDENCOLLEGA
			56
		3.3	CASE: MARIE LOUISE
			57
		3.4	LOYALE MEDEWERKERS
			61
		3.5	ONDERZOEK NAAR INTERNE AGRESSIE
			63
		OPDRACHT 4:	
			DRAAI JE JALOEZIE OM
			66
		4	HAAT TEGEN VROUWEN EN MINDERHEDEN
			67
		4.1	VROUWEN IN DE POLITIEK
			68
		4.2	SEKSISTISCHE WITTEBOORDENPOSTS
			70
		4.3	POLITICA'S OP TWITTER
			70
		4.4	MISOGYNE EXCESSEN
			72
		4.5	ONLINE AGRESSIE TEGEN VROUWEN
			73
		OPDRACHT 5:	
			SOCIALMEDIAPROFIELEN
			75

5	ACHTERGRONDEN VAN AGRESSIE	77	7	OMGAAN MET ONLINE WITTEBOORDENAGRESSIE	123
5.1	WOEDE	78	7.1	ONLINE WITTEBOORDENAGRESSIE VAN KLANTEN	124
5.2	REACTIES OP AGRESSIE	79	7.2	ONLINE AGRESSIE VAN COLLEGA'S	127
5.3	MENTALE KLACHTEN	81	7.3	WITTEBOORDENAGRESSIE TEGEN BEKENDE PERSONEN	129
5.4	WIE IS DE WITTEBOORDENAGRESSOR?	82	7.4	BEN JIJ ZELF EEN WITTEBOORDENAGRESSOR?	131
5.5	IK-BOODSCHAPPEN	84			
5.6	LEREN DOOR ERVARING	85			
5.7	LEREN DOOR OBSERVEREN	88			
5.8	DE FRUSTRATIE ACHTER WITTEBOORDENAGRESSIE	89			
5.9	NARCISME ALS OORZAAK	89			
5.10	KORTE LONTJES VAN NARCISTEN EN PSYCHOPATEN	92			
	OPDRACHT 6:			OPDRACHT 8:	
	UIT JE EIGEN ONGENOEGEN EN BOOSHEID	95		INTERVIEW	135
6	DE AANPAK VAN WITTEBOORDENAGRESSIE	98	8	WITTEBOORDENAGRESSIE EN DE ROL VAN DE ORGANISATIE	137
6.1	AANPAK VAN WITTEBOORDENAGRESSIE BIJ KLANTEN	98	8.1	AGRESSIEPREVENTIE	138
6.2	EEN ZESSTAPPENPLAN	100	8.2	OPVANG EN NAZORG	140
6.3	VALKUILEN	102	8.3	DE ROL VAN DE ORGANISATIE BIJ WITTEBOORDENAGRESSIE TUSSEN COLLEGA'S	144
6.4	DE AANPAK VAN COLLEGA-WITTEBOORDENAGRESSORS	107			
6.5	BEN JIJ ZELF EEN WITTEBOORDENAGRESSOR?	111			
	OPDRACHT 7:			OPDRACHT 9:	
	BELEMNERENDE OVERTUIGINGEN OMBUIGEN	114		VOER EEN EERSTE OPVANGGESPREK	148
				OVER DE AUTEUR	150
				BRONNEN	151

Inleiding

Mensen denken bij het woord *agressie* vaak aan fysieke of verbale agressie. Schelden, (be)dreigen, (seksueel) intimideren, discrimineren, slaan, schoppen en vechten zijn de meestgehoorde associaties. Dat is ook niet zo gek. De laatste jaren is fysieke agressie in de dienstverlening, in de zorg, en in het publieke domein vaak onderwerp geweest van gesprek in onze maatschappij. Er worden talloze boeken geschreven over de oorzaken van agressie en over de aanpak van agressief gedrag, en ook de media besteden steeds meer aandacht aan het onderwerp.

Vooraf agressie op de werkvloer en in de openbare ruimte zijn populaire items in het nieuws. Medewerkers met een publieke taak (zoals *boa's*, medewerkers in de zorg en medewerkers in de horeca) hebben veel met grensoverschrijdend gedrag van klanten, burgers en passagiers te maken. Maar ook politici, journalisten, bekende Nederlanders en advocaten worden regelmatig (al dan niet online) uitgescholden en bedreigd.

Deze vorm van agressie doet zich voor op alle mogelijke plaatsen waar mensen contact maken. Als medewerker van een organisatie kun je naast externe witteboordenagressie bijvoorbeeld ook te maken krijgen met interne agressie van collega's. Het is dus niet afhankelijk van de agressor of van het medium, offline of online. Het contact hoeft niet alleen fysiek te zijn, maar het kan ook telefonisch plaatsvinden; of schriftelijk in de vorm van brieven, tweets, e-mails en socialmediaposts. Ik besteed in dit boek overigens apart aandacht aan witteboordenagressie via social media, vanwege de zeer eigen dynamiek die dit oplevert.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die zich weleens gemanipuleerd heeft gevoeld door witteboordenagressie, die dit wil leren herkennen en die ermee wil leren omgaan. (En wie heeft dat eigenlijk niet meegemaakt?) Het is toepasbaar in alle organisaties waar medewerkers externe contacten hebben met klanten of interne contacten met collega's, of allebei: denk bijvoorbeeld aan overheid, zorginstellingen en commerciële bedrijven.

Hoewel iedereen weleens te maken heeft met witteboordenagressie is bijna niemand zich ervan bewust dat dit een instrumentele vorm van agressie is. Witteboordenagressie, deze subtiele, onderhuidse en manipulerende vorm van microagressie is overal. Het is slopend voor je zelfvertrouwen voor jou als medewerker. Het leidt tot onmacht, tot wanhoop en regelmatig zelfs tot ziekteverzuim. Met dit boek wil ik jou en je collega's de mogelijkheid bieden om witteboordenagressie in het vervolg te herkennen en om het aan te kunnen pakken. Zo worden boosheid, onmacht, frustratie en onzekerheid voorkomen en blijf jij evenwichtig, krachtig en mentaal gezond. Bovendien behoud je zo je liefde voor jezelf en je oprechte interesse in je klanten. Zo kun je écht klantvriendelijk blijven.

In dit boek ontdek je hoe witteboordenagressie in elkaar zit en waaraan je deze vorm van microagressie kunt herkennen. Bovendien leer je technieken om witteboordenagressie te stoppen bij klanten, patiënten en collega's, offline en online. Praktijkvoorbeelden en interviews geven je een indruk van de aanpak in diverse organisaties en branches. Dit zal je helpen om witteboordenagressie in jouw eigen omgeving te herkennen en te begrenzen.

Misschien ben je zelf ook weleens bewust of onbewust een witteboordenagressor. Stel je voor: je internetverbinding ligt eruit, je hebt een deadline en je belt naar de internetprovider om hulp. Aan de telefoon word je van het kastje naar de muur gestuurd. Door je frustratie kan je toon dan bedoeld of onbedoeld cynisch of kleinerend worden naar de medewerker. Daarom vind je in dit boek ook tips hoe om te gaan met jezelf.

WAT WEET JE NADAT JE DIT BOEK HEBT GELEZEN?

- Je weet dat manipulatie witteboordenagressie is.
- Je herkent witteboordenagressie.
- Je weet het verschil tussen witteboordenagressie in verschillende contexten (klanten en collega's, offline en online).
- Je weet hoe je witteboordenagressie kunt benoemen en begrenzen.
- Je weet hoe je op een prettige, mentaal weerbare, positieve manier in je eigen kracht kunt blijven.
- Je herkent je eigen witteboordengedrag.
- Je weet hoe je dit kunt stoppen.

Opdracht 1: **Webinar**

Kijk als inleiding op het onderwerp op YouTube eens naar mijn webinar 'Witteboordenagressie voorkomen en begrenzen' (25 november 2019).

De video duurt bijna één uur.



hoofdstuk 1

Drie vormen van agressie

In dit hoofdstuk maak je kennis met de drie uitingsvormen van agressie. Naast witteboordenagressie omschrijf ik ook nog twee andere vormen: frustratieagressie en grove instrumentele agressie. Daarna kun je de agressievormen los van elkaar herkennen en begrijpen. IK START MET DE BELANGRIJKSTE VORM, HET HOOFDONDERWERP VAN DIT BOEK: WITTEBOORDENAGRESSIE.

1.1 Witteboordenagressie

Witteboordenagressie is vrijwel overal aanwezig waar menselijk contact is. Op het werk, in winkels, in restaurants, op straat en op internet. Misschien doe je het zelf wel, bijvoorbeeld als je bij een telefoonmaatschappij drie keer verkeerd doorverbonden wordt en je medewerkers aan de lijn krijgt die geen verstand van zaken hebben.

In privésituaties kun je kiezen of je met witteboordenagressors wilt omgaan. Op je werk is die keuze vaak niet mogelijk. Daar is het handig om een passende strategie toe te passen die je zal helpen om je zelfvertrouwen te behouden, om zelf niet arrogant over te komen en om geen strijd aan te gaan.

Witteboordenagressie of microagressie is een instrumentele vorm van agressie. Zij is persoonlijk op jou gericht. Het doel is om jou onzeker te maken. Een typische uitspraak van een witteboordenagressor, bijvoorbeeld een klant tegen een winkelmedewerker, kan zijn: 'Tja, welke opleiding heeft u eigenlijk genoten om dit werk te mogen doen?' De klant richt zich dus persoonlijk tot de medewerker, terwijl de bron van zijn ergernis ligt in de regels of het beleid van de organisatie.

Kenmerken van witteboordenagressie

Het verwarrende zit hem in de tekst en de toon. Deze zijn verschillend. Op zichzelf gezien zou het best een belangstellende vraag kunnen zijn, waarmee de klant interesse toont in de achtergrond van de medewerker. De toon is echter neerbuigend en kleinerend. Dit is kenmerkend voor witteboordenagressie. De toon klopt nooit met de inhoudelijke tekst.

Het kenmerkende van witteboordenagressie is dat het om insinuerende opmerkingen gaat die kleine steken onder water zijn, ze zijn niet gericht op het opbouwen van een prettige en succesvolle samenwerking. Stel je voor dat de ene collega tegen de andere zegt: 'Je bent nu toch niet weer vergeten om die inloggegevens voor Zoom naar de trainer te mailen, hè?' Hierbij focust de collega zich op de herhaling van een eerder gemaakte fout. Door het woordje 'weer' wordt de incompetentie van de collega benadrukt.

'Jij hoort hier niet te staan, ga terug naar de keuken, waar je hoort.' Het is een letterlijk citaat uit een e-mail gericht aan een politica. De tekst is gericht op het niet erkennen van deze dame als politica. Het kenmerkende van witteboordenagressie in dit voorbeeld is dat het indirect is. Er wordt geen enkel scheldwoord gebruikt, maar de functie van de politica wordt niet erkend en zij wordt als persoon totaal afgeserveerd.

Een witteboordenagressor is indirect, hij insinueert, hij gebruikt een neerbuigende toon en hij begint vaak over je opleidings- of deskundigheidsniveau. Hij is een meester in het omdraaien van macht en het subtiel opbouwen daarvan. Deze persoon denkt dat hij een hoge machtspositie heeft. Met dit machts spel probeert hij je te verleiden om in discussie te gaan, onder andere over de regels van de organisatie.

Samenvattend zijn de kenmerken van witteboordenagressie dus:

- kleinerend
- insinuerend
- indirect
- manipulatief

De witteboordenagressor

Het doel van de witteboordenagressor is dat jij uit je evenwicht wordt gebracht en dat je fouten gaat maken. Een klant zegt bijvoorbeeld tegen een medewerker: 'U denkt dat uw beleidsadvies op pagina 3 onder kopje 1.2 rechtsgeldig is?'

De witteboordenagressor is gefrustreerd omdat hij iets wil wat niet lukt, of omdat hij iets niet krijgt waar hij wel recht op meent te hebben. De witteboordenagressor uit zijn frustratie door anderen te kleineren en door een machtspositie in te nemen. Het is zoiets als: als ik lijd, moet jij ook lijden; als ik mijn zin niet krijg, dan krijg jij ook een rottag. Dat geeft de witteboordenagressor opluchting.

Iemand wordt bijvoorbeeld boos aan de balie bij het UWV, want hij krijgt geen uitkering omdat hij eerst zijn eigen huis moet 'opeten'; er is een reparatie niet goed gegaan, een klant wordt niet snel genoeg naar zijn zin geholpen; iemand krijgt een boete voor het rijden door rood licht; een jaloerse collega begint met ondergrondse acties om een ander onzeker te maken of om hem in een kwaad daglicht te stellen, waardoor hij fouten gaat maken. Zo kan ik nog talloze andere voorbeelden noemen.

Kenmerken van de witteboordenagressor zijn:

- Zijn toon is neerbuigend en kleinerend.
- Hij bedient zich over het algemeen van keurig algemeen beschaafd Nederlands.
- Hij zal nooit rechtstreekse verwijten maken of lelijke woorden gebruiken.
- Over het algemeen heeft hij veel kennis van zaken, maar het kan ook zijn dat hij doet alsof hij dat heeft.
- Het zijn vaak mannen, maar ook vrouwen kunnen prima witteboordenagressors zijn.
- Hij is verbaal zeer vaardig.
- Hij lokt een discussie uit.
- Hij heeft een hoog spreektempo.
- Hij laat je niet uitpraten.

Sommige mensen hebben van nature een zeer sterke behoefte aan aandacht, of ze vinden het gewoon heerlijk om anderen publiekelijk te vernederen. Ze doen het dan niet meer incidenteel vanuit frustratie, maar ze doen het altijd, zeg maar uit gewoonte. Die mensen merken zelf niet eens dat ze het doen.

1.2 Frustratieagressie

Agressief gedrag is meestal een emotionele ontlading van iemand die boos is of die zich niet erkend voelt. Deze agressie is niet specifiek tegen een persoon gericht. Frustratie en andere emoties als boosheid, onmacht, teleurstelling of verdriet kunnen daaraan ten grondslag liggen. Als iemand enorm gefrustreerd is en hij bijvoorbeeld het gevoel heeft dat er niet naar hem wordt geluisterd, is de kans groot dat hij agressief wordt.

De aanleiding van de frustratie is bijna altijd een reeks van gebeurtenissen. Het gaat haast nooit om één enkel incident. De frustratie kenmerkt zich door hoge emotie. Deze emotie kan alle mogelijke ladingen hebben, maar meestal is het een van de vier basisemoties: angst, verdriet, woede of onmacht. Zij kan zich uiten in de vorm van agressie, maar dat hoeft niet. Een dergelijke hoge emotie kan zich ook niet-agressief uiten, bijvoorbeeld door huilen en wegstroepen bij verdriet.

Stel, Jos heeft de deadline voor zijn project niet gehaald. Zijn computer crasht als hij 's avonds thuis nog aan het project zit te werken. Zijn auto heeft 's morgens een lekke band die hij eerst moet vervangen. Eenmaal op weg rijdt hij te hard en negeert hij een rood stoplicht om nog op tijd op zijn werk te zijn. Hij wordt staande gehouden door een agent van de verkeerscontrole. Jos barst in woede uit: 'Ook dit nog, dat kan ik er wel bij hebben', of: 'O nee agent, ik ben al te laat!'. Hij uit zijn woede vooral in de ik-vorm en richt zich dus niet op de agent.

Kenmerken van frustratieagressie:

- onverwachtse en heftige ontlading;
- hoge emotie;
- er is een reeks van gebeurtenissen aan voorafgegaan;
- vaak onvrede over de verleende diensten, regels en procedures van de organisatie;
- de agressor voelt zich niet serieus behandeld;
- de agressie komt voort uit een gevoel van onmacht en is niet tegen de ander gericht;
- een onverwachte heftige gebeurtenis waarbij iemand controle kan verliezen.

Emotionele reacties

Nog een praktijkvoorbeeld: een maatschappelijk werker komt op huisbezoek bij een gezin met vier kinderen van 7, 8, 13 en 15 jaar. Er zijn verschillende signalen geweest die de aanleiding waren voor dit gesprek. De basisschool van de kinderen heeft een seintje gegeven en de moeder van het gezin heeft om een gesprek gevraagd. Meteen als de maatschappelijk werker binnen is, volgt er een stortvloed van emoties en verhalen. Het gaat niet goed met P. op school; hij wordt elke keer de klas uitgestuurd om zijn driftige gedrag; de vader is ongeneeslijk ziek; het gezin kan financieel niet rondkomen. Moeder weet niet meer hoe ze alles moet fixen. Voor de hulpverlener zijn de verhalen van moeder niet meer te stoppen. Haar doel was om de jongste twee kinderen drie dagdelen per week naar een opvang te laten gaan, om het gezin lucht te geven in deze moeilijke periode. Maar ze komt helemaal niet aan haar boodschap toe. Elke keer volgen er weer nieuwe frustraties en hoge emoties als verdriet en verontwaardiging.

Mogen mensen dan niet emotioneel reageren wanneer ze gefrustreerd zijn?

Ja, natuurlijk wel. Het kan iedereen overkomen dat er zoveel gebeurt dat het 'lijntje' breekt. Emotionele reacties, zoals stemverheffing, schreeuwen en huilen zijn dan begrijpelijk. Ze zijn alleen maar menselijk. Het is bevrijdend om ze te uiten. Na het uiten van deze emoties word je weer rustig en kun je nadenken en bezig gaan met oplossingen. Dit is alleen toelaatbaar zolang die frustratieagressie niet specifiek gericht is op een ander. Het is een gezonde en helende manier om emoties te uiten.

Medewerkers zijn gericht op de inhoud van hun werk en ze willen zo snel mogelijk resultaat boeken. In het voorbeeld van de maatschappelijk werker wil zij zo snel mogelijk afspraken maken over de dagopvang van de kinderen. Ze heeft die middag nog drie gesprekken gepland staan met vergelijkbare situaties. Bij de moeder die de ene na de andere frustrerende ervaring met haar wil delen, ziet ze de tijd voorbijgaan en voelt ze haar eigen ongeduld groeien. Haar aandacht verslapt, ze gaat inbreken in de verhalen van de moeder en ze probeert op de regeling van de dagopvang te komen. Maar hoe meer ze probeert in te breken, hoe hoger de emotie van moeder wordt en hoe hoger het tempo wordt waarin de verhalen elkaar opvolgen.

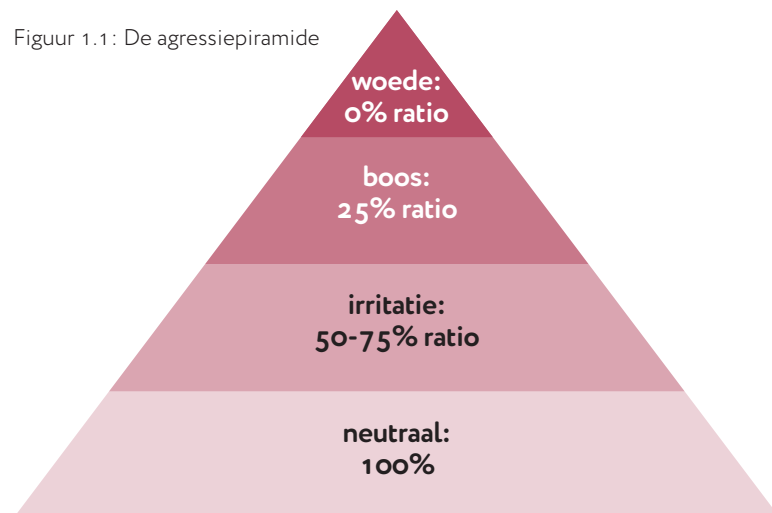
Ook tussen collega's kan een hoge emotie geuit worden. Ik ben ooit in een bezuinigingsronde als laatste binnenkomer als eerste ontslagen uit een baan waar ik het ontzettend naar mijn zin had. Tijdens het gesprek over mijn ontslag werd ik ontzettend emotioneel en ik begon te huilen en te schreeuwen. Ik riep dat ik het oneerlijk vond en dat ik niet ging vertrekken. Gelukkig voor mij was het bestuurslid dat het slechte nieuws bracht heel empathisch, geduldig en begripvol. Ondanks het feit dat het voor mij een pijnlijke verlieservaring was, voelde ik me daarna toch gehoord en begrepen.

Waarom het belangrijk is om emotie ruimte te geven? Op de volgende bladzijde zie je de agressiepiramide. Van beneden naar boven loopt de emotie op van neutraal tot woede. Bij honderd procent woede, in de top van de piramide, gebruikt iemand zijn ratio niet meer. Dan kan hij je niet meer horen en heb je geen invloed meer op hem. Bij frustratieagressie kan de emotie vaak hoog oplopen. Daarom is het belangrijk om eerst de emotie naar beneden te krijgen. De persoon wordt weer rustig en kan dan weer nadenken. Dat is het moment om inhoudelijk in gesprek te gaan.

Veel medewerkers reageren onbewust emotiedepend op de uitbarsting van een collega. Ze maken dan opmerkingen als: 'Rustig maar...', 'Wil je een glaasje water?' of 'Ga even zitten'. Al deze opmerkingen betekenen eigenlijk: hou je mond. Dat doen medewerkers omdat ze schrikken, of omdat ze geleerd hebben dat emotie (woede, stemverheffing) niet mag.

De juiste techniek om iemand van boven uit de piramide naar beneden te begeleiden, is luisteren en samenvatten. Als iemand weer in staat is om rationeel antwoord te geven op vragen, is hij onder in de piramide terechtgekomen. Dit is het moment om inhoudelijk op de zaak in te gaan. In het geval van de maatschappelijk werker hierboven, is dat het moment om te beginnen over de opvang van de kinderen. Omdat dit boek over het omgaan met agressie gaat, heb ik specifiek woede als voorbeeld genomen, maar deze piramide geldt voor elke mogelijke emotie, dus ook voor angst, verdriet en machteloosheid.

Figuur 1.1: De agressiepiramide



Ondanks het feit dat de woede of andere emotie niet direct op de medewerker gericht is, kan hij dat anders ervaren. Puur omdat de emotie zo hoog is. Dan kom je als medewerker samen met de ander in de gevarezone. Omdat de ander zijn emotie niet kan controleren, kan de agressie omslaan in de richting van de medewerker. Dan krijg je te maken met instrumentele agressie. Dit kan leiden tot gevaarlijke situaties, omdat de ander op dat moment geen controle heeft over zichzelf. Belangrijk voor de medewerker is dat hij kan herkennen dat de agressie zich op hem persoonlijk richt, zodat hij haar kan begrenzen, of hij zich als dat niet lukt tijdig in veiligheid kan brengen.

Manipulatie

Soms vertellen klanten eindeloos lang, met veel emotie hun verhalen. Er komt maar geen einde aan. Een voorbeeld: een huurster belt elke ochtend een medewerker van de woningcorporatie en vertelt dan honderduit over haar fysieke klachten en haar tragische verlieservaringen. Ze is haast niet te stoppen. Hoe begripvol de medewerker ook is, mevrouw heeft altijd nog meer te vertellen. Wat bij deze mevrouw speelt, is een ernstige behoefte aan menselijk contact. Door naar haar te luisteren, maar het gesprek na 10 minuten te beëindigen en haar een prettige dag te wensen, geeft de medewerker de mevrouw waar ze behoefte aan heeft, maar behoudt zij wel de regie.

Iemand kan ook uit verontwaardiging en woede elke dag een lang verhaal aan de telefoon houden dat bedoeld is om zijn zin te krijgen. De emotie uit zich dan als een vorm van instrumentele agressie. Als de persoon na het begrip en begeleiden van de emotie de uitzonderingspositie die hij verlangt niet krijgt (bijvoorbeeld toch een boete voor te hard rijden of het paspoort niet toch mee kunnen nemen) dan richt hij zijn woede direct op de medewerker persoonlijk. De agressie was in dat geval dus bedoeld als manipulatie.

1.3 Grove instrumentele agressie

Een derde vorm van agressie die belangrijk is om te onderscheiden, is grove instrumentele agressie. Bij deze vorm wordt agressie als middel gebruikt om een doel te bereiken; net als bij witteboordenagressie wordt zij dus ingezet als instrument. Het gedrag is echter totaal verschillend van dat bij witteboordenagressie. Het doel van de agressor is nu om de ander met een snelle actie te intimideren en daarmee zijn zin te forceren. Het motto van deze agressor is: 'Ik kom, ik zie en ik overwin'. Vaak zijn de uitingsvormen van dit grove agressieve gedrag zelfs strafbaar voor de wet.

De juridische betekenis

Smaad: door het opzettelijk noemen van een feit worden 'de goede eer en naam aangerand' met als doel de persoon in een kwaad daglicht te stellen.

Smaadschrift: smaadschrift vindt plaats wanneer smaad openlijk wordt verspreid door middel van afbeeldingen, geschriften en publicaties (bijvoorbeeld op social media).

Laster: degene die smaad(schrift) pleegt, probeert iemands reputatie te besmeuren door hem te beschuldigen van zaken die niet waar zijn.

Belediging: een belediging wordt opzettelijk geuit (bijvoorbeeld in een krant of op social media), maar heeft niet de kenmerken van smaad(schrift).

Uitingsvormen

Uitingsvormen van grove instrumentele agressie zijn:

- schelden
- beledigen
- (be)dreigen
- (seksueel) intimideren
- discrimineren

Het belangrijkste kenmerk van grove instrumentele agressie is dat de agressie zich altijd persoonlijk op de ander richt. Je voelt direct dat het over jou gaat en dat jij gebruikt wordt om het doel van de ander te bereiken. Kortom: het gaat altijd ten koste van jou.

Een medewerker van de gemeentelijke plantsoendienst wil bijvoorbeeld het groen van een kinderspeelplaats onderhouden. Toevallig zit er een groepje jongeren te relaxen op een bankje. Deze jongeren hebben geen zin om gestoord te worden. Een van de jongeren roept: 'Opzouten &^%\$, wij zitten hier te chillen!' De plantsoenmedewerker wordt uitgescholden, omdat hij zijn werk wil doen op een plek waar en op een moment dat hij niet gewenst is. Hij wordt persoonlijk beledigd. In dit voorbeeld worden grove scheldwoorden gebruikt. Het doel is dat de medewerker weggaat.

Het is druk in het gemeentekantoor. Iemand meldt zich bij een automatisch incheckscherf. Hij heeft zoals het hoort van tevoren een afspraak gemaakt met Burgerzaken, maar... hij is te laat. Wanneer hij incheckt, ziet hij dat zijn tijdslot is verlopen. Hij gaat naar de receptie van het gemeentehuis en eist dat hij er alsnog tussengeschoven wordt. De planning zit echter helemaal vol. Dat slechte nieuws kan hij niet verwerken. Hij begint te schelden en eist dat hij meteen geholpen wordt. De receptioniste maakt duidelijk dat ze niets voor hem kan doen en dat hij online een nieuwe afspraak kan maken. Nu is de maat vol voor meneer en hij begint de receptioniste persoonlijk te bedreigen: 'Als je mij niet nu meteen voorrang geeft, dan wacht ik je op aan het einde van je dienst!' Deze bedreiging is een strafbaar feit. De receptioniste beëindigt het gesprek en ze roept hulp in van de beveiliging. Die verwijdt de dader uit het gemeentehuis. Uiteraard wordt er een mel-

ding gemaakt in het gemeentelijke incidentenregistratiesysteem. Meneer ontvangt daarna een brief met een sanctie. Ook wordt er aangifte gedaan bij de politie.

Een ander voorbeeld, ditmaal uit de zorg: in een verpleeghuis, midden in de lockdown tijdens de coronapandemie, werkt het personeel in beschermende pakken. Ze kunnen door die kleding tijdens het werk niet even wat eten of drinken. Pauzeren vindt plaats, met een maximaal aantal personen tegelijkertijd, op een aangewezen plek buiten de afdeling. Op een gegeven moment staan er meer medewerkers op die plek dan officieel mag. Per mail krijgen daarna alle personeelsleden de volgende boodschap: als dit nog een keer gebeurt, krijg je een negatieve aantekening in je personeelsdossier. Tijdens de door mij gevoerde opvang- en nazorggesprekken hebben de medewerkers allemaal, zonder uitzondering, aangegeven dat ze deze aanpak als niet-steunend, beledigend en zelfs bedreigend hebben ervaren. Het was in dit geval de vorm van de boodschap (een e-mail met een dreiging) die als intimiderend werd ervaren. Omdat dit boek over witteboorden-agressie gaat nemen we je mee in de gevolgen die witteboorden-agressie voor je kunnen hebben. Vaak zijn deze reacties hetzelfde bij instrumenteel grove agressie.

1.4 Reacties, emoties en gedachten

Als je met witteboordenagressie wordt geconfronteerd, reageert je lichaam automatisch op gevaar. Er doen zich dan allerlei fysieke reacties voor. Agressie beïnvloedt drie aspecten van het gedrag: lichamelijke reacties, emoties en gedachten. Naast het feit dat je emoties worden geraakt, bedenk je vanuit je cognitieve kennis en ervaringen wat je kunt doen om de agressie te begrenzen.

Hoe je op witteboordenagressie reageert, is in principe afhankelijk van vier aspecten:

- je waardensysteem ten aanzien van agressief gedrag;
- je eerdere ervaringen met witteboordenagressie;
- je persoonlijkheid en je zelfbeeld;
- hoe jij in je ontwikkeling met witteboordenagressie hebt leren omgaan.

Er bestaan dus individuele verschillen in het omgaan met witteboordenagressie. Als je bijvoorbeeld zelf verbaal heel sterk bent en je graag de discussie aangaat, zul je witteboordenagressie misschien als een uitdaging zien. Je bent dan niet bang om de confrontatie aan te gaan door middel van een discussie, waarbij je hoopt dat je net iets meer weet en betere argumenten hebt. Dan win je op discussieniveau. Maar als je verbaal niet zo sterk bent, of als je nog maar net in je nieuwe baan begonnen bent en je nog niet alle ins en outs weet, kan een witteboordenagressor een nachtmerrie voor je zijn, omdat hij een appel doet op je onzekerheid.

Vaak is het zo dat medewerkers innerlijke twijfel ervaren, dat ze zich geïrriteerd en machteloos voelen bij confrontatie met een witteboordenagressor. Zij doen hun best om professioneel en vriendelijk te blijven, maar witteboordenagressors weten heel goed waarmee ze anderen kunnen raken. Daardoor zijn zij misschien geneigd om zich vijandig op te stellen en zo ontstaat er negatieve communicatie over en weer.

Lichamelijke reacties

Veelvoorkomende lichamelijke reacties zijn:

- versnelling in de ademhaling
- zweten
- trillen
- hartkloppingen
- verstijving van de spieren
- bleek wegtrekken
- verlamd gevoel door schrik

Emotionele reacties

Er zijn drie bekende emotionele reacties op witteboordenagressie: vluchten, bevriezen of vechten (flight, freeze or fight).

Een **vluchtreactie** komt voort uit de emotie angst. In dat geval reageer je met vermijding, je wilt weg van de situatie. Als er een mogelijkheid is tot vluchten, zul je dat doen. Wanneer die mogelijkheid er niet is, zul je waarschijnlijk niet reageren (negeren).

Bevriezing is een reactie op de schrik van het moment. Je hoort mensen weleens zeggen dat ze 'verstijfd' waren van schrik. Dat is hierbij ook het geval. Innerlijk voel je je dan geblokkeerd. Je reageert niet, of hoogstens op de automatische piloot, en je ervaart eigenlijk geen emoties.

Bij een **vechtreactie** reageer je met boosheid, vaak vanuit verontwaardiging en een gevoel van onrechtvaardigheid. Als boosheid je primaire emotie is, dan heb je snel de neiging om verbaal terug te vechten. Je geeft door middel van discussie voeding aan de agressie.

Gedachten

De invloed van witteboordenagressie op je gedachten bestaat voornamelijk uit het oproepen van je ervaringen en je waarden en normen. Je gebruikt die om de situatie te beoordelen. Gedachten die het gedrag van de klant bagatelliseren (zoals: woorden raken me niet, de klant heeft problemen) zorgen ervoor dat je reactie inadequaat wordt, omdat je niet ingrijpt maar wacht totdat je gekwetst wordt. Angstgedachten (zoals: ik ga het verliezen, hij dient straks een klacht over mij in) kunnen verlamdend werken.

Wederkerige invloed

Lichamelijke reacties, emoties en gedachten beïnvloeden elkaar. Angst kan paniekgedachten veroorzaken, waardoor je controleverlies ervaart in je reactie. Boosheid zorgt ervoor dat je lichaam zich gaat spannen, dat je hartslag omhooggaat en dat je mogelijk fel reageert. Vaak zijn het niet-helpende gedachten die ons handelen in dit soort situaties bepalen. We bedenken wraakreacties die we niet uitvoeren (Ik leg mijn zaak onder op de stapel en kijk er de komende drie weken niet naar).

Het gedrag dat je uiterlijk vertoont, is een combinatie van alle processen die op dat moment plaatsvinden. Die processen zijn voor de klant niet zichtbaar. Hij ziet niet wat jij denkt, voelt of wilt. In de werkelijkheid ziet hij je non-verbale gedrag, je mimiek, je lichaamsreacties en hij hoort wat je zegt. Hij zal op dat waarneembare gedrag reageren. Dan zijn we eigenlijk weer bij witteboordenagressie aangekomen.

1.5 Online agressie

Witteboordenagressie speelt zich af via alle media, dus ook via internet. Online communiceren neemt tegenwoordig immers een belangrijk deel van ons leven en ons werk in beslag. Denk maar aan e-mail, WhatsApp en alle openbare social media, zoals Instagram, Facebook, LinkedIn en Twitter. Online witteboordenagressie heeft echter een geheel eigen dynamiek, vandaar dat ik er hier even apart aandacht aan besteed. Het maakt voor strafbare feiten niet veel uit of ze online of offline worden gepleegd. Maar strafbare feiten als belediging, bedreiging, laster en smaad komen wel veel vaker voor op internet dan in offline media.

Scherp aanzetten en snel escaleren

Waarom zijn de meeste agressors te vinden op internet, en waarom zijn de meeste haatposts op internet te vinden op Twitter? Twitter is van oudsher het kanaal waarop veel politici zich profileren. Je kunt er in één of twee zinnen een quote plaatsen naar aanleiding van nieuwe informatie, een inzicht, een nieuwsfeit, een gebeurtenis, et cetera. En wanneer je dat goed doet, misschien door je boodschap wat scherper aan te zetten, kun jij je met een ultrakorte quote als persoon of als partij heel duidelijk profileren bij een zeer specifieke doelgroep. Dit geldt in mindere mate ook voor andere social media, blogs en sites.

Niet alleen een tweet, maar ook een negatieve opmerking is in een mum van tijd gemaakt. En het is de moeite waard om die flink aan te zetten, want dan scoort hij misschien wel meer likes, wordt hij vaker doorgestuurd en wordt hij misschien wel trending door het hele land of gaat hij zelfs viral over de hele wereld. Door de combinatie van het afstandelijke (door geschreven communicatie), het onmiddellijke (een tweet is in een paar seconden gepost) en het anonieme (op internet wordt veel gecommuniceerd met schuilnamen of valse identiteiten) karakter van het medium, escaleren uitwisselingen en discussies op social media buitengewoon snel. Bovendien is internet een aantrekkelijk, laagdrempelig medium voor digitale witteboordenagressors die zich slecht kunnen uiten, die zich slecht kunnen beheersen, of die zich obsessief achter hun toetsenbord zitten te ergeren aan andere mensen of dingen die hun niet bevallen.

Online witteboordenagressie van klanten

Zij zijn niet bekend, ze zitten over het algemeen niet in de politiek, zij doen gewoon hun werk: ze verlenen diensten, service en hulp aan anderen. Toch zijn zij regelmatig slachtoffer van online agressie.

Ik geef je een voorbeeld vanuit mijn rol als crisisinterventor. De raad van bestuur van een woningcorporatie heeft duizend e-mails met klachten in keurige taal ontvangen van een huurder. Het is een extreme vorm van witteboordenagressie. Hoe is hiermee om te gaan? Door de man duidelijk te maken dat er geen e-mails meer van hem werden gelezen en hem uit te nodigen voor een gesprek op kantoor, was de situatie opgelost. De man schreef daarna geen mails meer. En hij kwam trouwens ook niet op kantoor voor een gesprek.

Online witteboordenagressie van collega's

Online uitsluiting is ook een vorm van witteboordenagressie op het werk. Collega's maken bijvoorbeeld een WhatsApp-groep, waar een collega wordt buitengesloten. In de appgroep worden lunchafspraken gemaakt, maar er wordt ook over anderen geroddeld. Dit soort uitsluiting, belediging en geroddel kan ook via de mail plaatsvinden. Vaak gaat het over kleine, niettemin kwetsende opmerkingen. Nog erger wordt het als collega's in de openbare tijdslijnen van jouw social media negatieve opmerkingen maken. Maar de echte witteboordenagressor zal dit juist niet doen, omdat hij liever zijn agressie verbergt en anderen achter hun rug kleineert, dwarsboomt en belachelijk maakt.

De oorzaak ligt in dergelijke gevallen vaak niet eens bij de agressor of het doelwit, maar eerder bij een ongezonde en onveilige bedrijfscultuur. Vooral in een zogenaamde 'afrekencultuur' gaan medewerkers vaak meedogenloos met elkaar om, om zichzelf te beschermen of om niet die gewenste carrièrestap te moeten missen. Het gaat dan eigenlijk om jij of zij. Met alle denkbare tegenstanders wordt online afgerekend. Pas je niet in een dergelijke cultuur, waar de woorden ambitie en agressie hetzelfde betekenen, dan is het tijd om eens goed na te denken over een andere werkomgeving.

Beschadigen zonder schelden

Scheldwoorden zijn op veel fora en social media niet toegestaan. Ze zijn eenvoudig te detecteren en deelnemers die ze gebruiken worden daarom al snel door moderators geblokkeerd. Gewiekste witteboordenagressors weten dit en daarom verpakken zij hun hatelijke berichten in nette taal. Ze weten het beschadigen van anderen zonder te schelden juist te verheffen tot een soort van 'kunst'. Dit maakt deze digitale vorm van agressie niet minder hard. Integendeel, die geraffineerd vermomde haat komt juist extra hard aan.

Opdracht 2:

Ben jij een makkelijk doelwit?

Vul de volgende vragenlijst in. Geef een hoge score als je jezelf herkent in de stelling, en een lagere score als je jezelf minder herkent in de stelling.

Ik voel me het prettigst in een harmonieuze omgeving.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ik ben perfectionistisch; ik moet altijd alles honderd procent goed doen.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ik word onzeker van een dominante klant of collega.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ik klap dicht als klanten of collega's neerbuigend tegen mij doen.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ik onderzoek in eerste instantie altijd wat ik zelf fout heb gedaan.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ik ben altijd behulpzaam en erop gericht om, zelfs al gaat het ten koste van mijzelf, een ander te helpen.

/ 1 / 2 / 3 / 4 / 5

Uitslag opdracht 2: Ben jij een makkelijk doelwit?

HOGE SCORE (21-30)

Als je op alle vragen hoog hebt gescoord, ben je het perfecte doelwit voor de witteboordenagressor. Doordat je een gevoelig karakter hebt en hoogstaande normen ten aanzien van collegialiteit en behulpzaamheid, is het geweldig om met jou samen te werken of diensten van je te ontvangen. De witteboordenagressor maakt echter makkelijk misbruik van je kwaliteiten. Door jouw behulpzaamheid en reflectievermogen is het moeilijk voor je te bevatten dat iemand misbruik van je zou willen maken. Dit zou je zelf nooit doen. Juist daarom heb je geen verweer, klap je vaak dicht en ga je zoeken naar je eigen tekortkomingen, in plaats van de witteboordenagressor te begrenzen.

MIDDELHOGE SCORE (11-20)

Over het algemeen ben je wel assertief en lukt het je om voor jezelf op te komen. Soms twijfel je aan jezelf, daarnaast heb je een gezond zelfvertrouwen en voldoende eigenwaarde. Als iemand neerbuigend of kleinerend tegen je doet, kun je dat als onaangenaam

ervaren, maar kun je ook een analyse maken van wie welke rol heeft in het gesprek. Vervolgens kun je de ander dan vertellen hoe je zijn neerbuigende gedrag ervaart. Je doet vanuit je sociale bewustzijn nog de moeite om contact te maken met de ander om de relatie goed te houden of te herstellen. Als dit niet lukt met een witteboordenagressor zal dat teleurstellend voor je zijn.

LAGE SCORE (0-10)

Je bent niet gevoelig voor het gedrag van de witteboordenagressor. Je herkent hem onmiddellijk en je vermijdt hem, of je dient hem onmiddellijk van repliek op zijn onaangename gedrag.

hoofdstuk 2

Witte- boorden- agressie in de praktijk

'Mevrouwetje, kunt u dat even voor mij regelen?'

Ben jij helemaal klaar met ondermijnende en denigrerende opmerkingen van klanten, collega's en leidinggevenden? Pieker je over wat je fout gedaan hebt? Kun je de gemene insinuaties moeilijk loslaten en neem je ze vervolgens mee naar huis?

Dit soort manipulatie noemen we witteboordenagressie. En daar gaat dit boek over. In dit boek leer je niet alleen wat witteboordenagressie is, maar ook hoe je het kunt herkennen en begrenzen.

Zodra je dit manipulatieve gedrag gaat herkennen als agressie kun je uit het machteloze gevoel stappen en actie ondernemen. Met de concrete stappen en voorbeelden uit dit boek leer je hoe je de witteboordenagressor begrenst, de macht terugpakt en je eigenwaarde hervindt.

Jannie de Jong geeft al ruim 40 jaar training over omgaan met agressie. Haar missie is om witteboordenagressie, als meest schadelijke en minst herkende vorm van agressie op de kaart te zetten en iedereen te beschermen tegen de schadelijke invloed ervan.

www.agressietraining.nl

