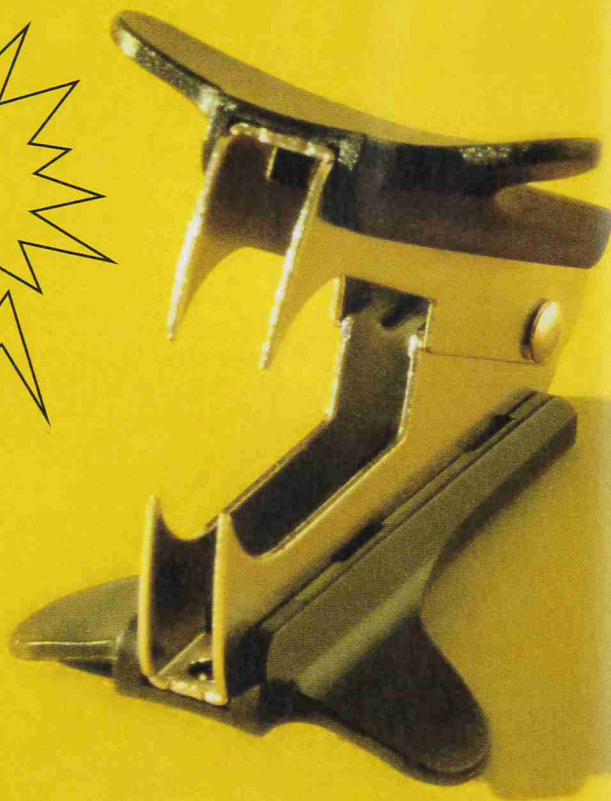


Is het nog voor
vandaag?!

HERKEN **MOEILIJKE COLLEGA'S**
EN LEER MET ZE OMGAAN



GIF OP DE WERKVLOER

Je collega's, je kiest ze niet. Van de hienlikker over de ideeënpikker tot de micromanager: je kan hen negeren of tolereren maar misschien kan je er ook iets van leren.

DE EXPERTS



Tessa West, sociaal psycholoog, professor aan de New York University en auteur van *Jerks at Work*



Sophie Grison, bemiddelaar en loopbaan-, team- en leiderschapscoach bij Better Minds Coaching

Wie herinnert zich nog de BBC-reeks *The Office*, de mockumentary over de perikelen op een saai kantoor?

In de laatste aflevering zegt het hoofdpersonage Tim Canterbury: 'De mensen met wie je samenwerkt kies je niet, en toch spendeer je meer tijd met hen dan met je vrienden of familie. En het enige wat je waarschijnlijk gemeen hebt, is dat je acht uur per dag over hetzelfde stukje tapijt wandelt.'

Het is dus geen verrassing dat je op het werk weleens mensen tegenkomt met wie je geen instant klik hebt. Meer zelfs: sommigen wil je liever achter het behang plakken. Dat beaamt Tessa West, auteur van *Jerks at Work* tijdens een intercontinentaal Zoom-interview. Terwijl zij van haar *morning coffee* nipt in New York, zit mijn werkdag in Antwerpen er bijna op. Als sociaal psycholoog voert ze al bijna twintig jaar lang onderzoek naar

interpersoonlijke communicatie, op de werkvloer en daarbuiten. 'Een bijkomend probleem is dat we elkaar geen feedback geven. Wanneer iemand ons irriteert, slikken we onze kritiek in en doen we ons best om ontwijkend of beleefd te blijven.'

STRESS ALS SLOOPHAMER

Tessa West maakte dezelfde fout in het begin van haar carrière. 'Ik paste zelfs mijn werktijden aan, deed lastige shifts en liep trappen om naar een toilet op een andere verdieping te gaan ... allemaal omdat ik een onsympathieke collega wou ontlopen. (lacht) En ik denk dat ik niet de enige ben. Er zijn veel mensen die zich in allerlei bochten wringen.' Hoewel traplopen niet klinkt als het einde van de wereld, benadrukt West dat we de impact van vervelende collega's niet mogen onderschatten. 'Zelfs de kleinste frustratie kan, wanneer je die dagelijks meemaakt, leiden tot chronische stress. Je lichaam kan er niet mee overweg: studies



Wat zit je
haar goed,
baas!

tonen aan dat chronische stress een veel grotere aanslag pleegt op je lichaam en je psychologische welzijn dan acute stress. Om een voorbeeld te geven: na een kankerdiagnose ben je volledig van de kaart, maar je komt dat nieuws weer te boven. Een baas die elke dag aan je hoofd zeurt klinkt in vergelijking veel minder erg, maar creëert wel serieuze problemen zoals slaaptekort, hormonale disbalans en een ongezond eet- of drinkpatroon. Volgens de professor leidt heibel met collega's of bazen ertoe dat we jobhoppen als konijnen in het wild. 'We wisselen de ene organisatie in voor de andere, omdat we denken dat het gras daar groener is. Maar dat klopt niet. Overal kom je mensen tegen met wie het zal botsen. Het is beter om je confrontatiestrategieën aan te scherpen', redeneert West. Om je daarbij te helpen, heeft ze een taxonomie ontwikkeld van toxische mensen op het werk. Ze onderscheidt zeven types met elk hun kenmerkende eigenschappen.

7 types

1 HIELENLIKKERS

Ze hebben één doel: koste wat het kost hogerop klimmen op de carrière ladder, tot ze de top bereiken. Om dat klaar te spelen behandelen ze iedereen op hetzelfde niveau of een trapje lager als concurrent. Ze bewaren hun fatsoen alleen voor situaties waarin ze oog in oog staan met hun meerderen in de bedrijfshiërarchie.

2 BULLDOZERS

Ze zijn werknemers die hun netwerk op orde hebben en altijd hun zin willen doordrijven. In compromissen zijn ze niet eens geïnteresseerd. Bulldozers hebben twee typische werkwijzen: ze nemen het proces van gezamenlijke besluitvorming over en ze overtroeven hun leidinggevendenden met bangmakerij of intimidatie. Desnoods stappen ze naar de hoogste baas om iets voor elkaar te krijgen. Dit soort leiderschapsgedrag wordt in veel werkomgevingen zelfs op prijs gesteld: zo kunnen vastgeroeste machtsstructuren op het werk doorbroken worden.

3 IDEEËNPIKKERS

Ze zijn wolven in schaapskleren – het zijn teamgenoten of begeleiders die zich voordoen als vrienden, maar aan de haal gaan met jouw goede ideeën. Ze helpen je met je project, maar bagatelliseren jouw inbreng als ze het aan de baas presenteren. Het kunnen ook leidinggevendenden zijn die jouw groei op het werk toejuichen en stimuleren, maar eigenlijk stikjaloers zijn op je succes.

4 MEELIFTERS

Ze zijn bijzonder bedreven in nietsdoen en worden er ook nog voor beloond. Ze doen vaak heel gewichtig over hun werkzaamheden, maar eigenlijk kosten die weinig moeite. Ze gedijen in goed functionerende teams van gewetensvolle collega's die de achterstand van meelifters wegwerken, en in teams die de gezamenlijke prestatie hoog in het vaandel dragen. Meestal zijn meelifters sympathiek en geliefd, wat het lastig maakt om ze tot de orde te roepen.

>>

SORRY
dat ik je bel
op zondag,
maar...



>> 5 MICROMANAGERS

zijn ongeduldige opdrachtgevers die geen respect hebben voor je persoonlijke ruimte en tijd. Sommigen zijn zo omdat ze vroeger jouw baan hadden en moeite hebben om zich op te werken binnen het bedrijf, anderen omdat ze ten onrechte denken dat meer controle tot betere prestaties leidt. Hoe meer medewerkers gemicromanaged worden door dezelfde baas, hoe meer dat bij toerbeurt gaat. Zodra jij een tijdje nauwlettend in de gaten gehouden bent, is een ander aan de beurt en hoor je vaak dágen-, soms wekenlang niets meer van ze. Micromanagers zijn vaak ook nalatige bazen.

6 NALATIGE BAZEN

vinden het vreselijk om er niet bij te horen. Om allerlei redenen (micromanagen is er een van) is dat vaak wel zo. De meesten werken in drie fasen: lange perioden van verwaarlozing, gevolgd door groeiende angst om de grip op hun werk te verliezen, en ten slotte: volledige concentratie op jou om die angst te verlichten. Heb jij een nalatige baas, dan leef je in voortdurende onzekerheid.

7 GASLIGHTERS

verschillen van alledaagse leugenaars doordat ze hun slachtoffers proberen te isoleren. Daarvoor gebruiken ze twee manipulatietechnieken. De ene keer geven ze je het gevoel dat je positie op het werk wankel is, waardoor je als slachtoffer aan jezelf gaan twijfelen. Een andere keer geven ze je juist het gevoel dat je speciaal bent en deel uitmaakt van iets speciaals. Er is ook bijna altijd sprake van een machtsverschil.

HET BELANG VAN BONDGENOTEN

De kans is groot dat een van deze zeven ambanteriken ook in jouw buurt rondloopt. Hoe moet je dan met hen omgaan? Alvast niet door weg te lopen of je gevoelens in een hoekje te duwen, benadrukt West. Ze somt een aantal technieken op die je kan toepassen bij de verschillende toxische types. Stap één is begrijpen waarom iemand zich lastig gedraagt, opdat je vlotter met hen kan dealen. Een nalatige baas, bijvoorbeeld, wordt vaak overspoeld door werk of heeft een chef die in zijn nek zit te hijgen, waardoor hij jouw behoeften over het hoofd ziet.

Wanneer je hulp nodig hebt, moet je het dus kort en bondig houden, zegt West. En dat kan door te 'porren'. 'Schrijf een korte e-mail, hooguit vijf regels, en vraag om een gesprekje van een halfuur om je hulpvragen te overlopen. Hoe vaker je 'port', des te sneller je baas zal beseffen dat kleine beetjes tijd opzijzetten jou op dit moment vooruithelpt, wat hem later zeeën van tijd scheelt.' Bij een meelifter kan het zijn dat hij zijn job niet meer goed uitoefent omdat hij er geen plezier meer uit haalt. Als baas of collega kan je dan 'beloningen' inlassen voor kleine prestaties. Denk: samen een koffie halen of na het werk iets gaan drinken.

Maar het beste tegengif is vrienden op het werk. West: 'Als je op het werk een hechte vriend hebt, ben je sneller geneigd om daar te blijven. Nemen twee vrienden van je ontslag? Dan is de kans extreem groot dat jij zegt: 'Ik heb het gehad, ik stop er ook mee.' Je vindt trouwens niet alleen steun bij je vrienden, maar ook bij indirecte collega's. Zij kunnen helpen tijdens vergaderingen, wanneer je telkens wordt onderbroken door een bulldozer. Of heb je te maken met een hielenlikker? Dan kan je op zoek naar andere slachtoffers om samen naar de baas te stappen. Met bondgenoten sta je sterker dan alleen.'

EEN LASTPOST ALS MENTOR

Het is verleidelijk om te klagen, zagen en roddelen over een moeilijke collega. Voor enkele milliseconden kan dat zelfs opluchten, maar veel energie zal je er niet uithalen. Dan kan je beter de koe bij de horens vatten, meent Sophie Grison. 'Mensen willen conflicten vermijden, terwijl we ze eigenlijk moeten normaliseren', vindt ze. 'Momenteel hebben we de gewoonte om aanvaringen in te vullen met aannames. 'Mijn collega snauwde omdat hij me niet graag heeft.' Terwijl je totaal niet weet waarom je collega iets zegt of doet. Pas als je samen rond de tafel gaat zitten en de ander zijn zegje laat doen, ontstaat er wederzijds begrip en inzicht. Vaak kan je dan zelfs iets van elkaar leren.'

Dat is natuurlijk gemakkelijker gezegd dan gedaan, want tijdens discussies laten we ons weleens meeslepen door emoties. Dat is te wijten aan je reptielenbrein. Grison: 'In de oertijd zorgde dit deel van onze hersenen ervoor dat we onmiddellijk konden reageren op stress. Het doel was je te beschermen tegen gevaar. Stapt een toxische collega op je tenen, dan schiet je reptielenbrein in actie en wil je onmiddellijk reageren. Maar dat is het slechtste wat je kan doen. Het is beter om diep adem te halen of te focussen op fysieke sensaties. Klopt je hart sneller? Voel je je opgejaagd? Zo keer je terug naar de prefrontale cortex, het rationele deel van je brein.'

Daarna kan je rustig nadenken waarom je geagiteerd bent. Grison: 'Ergert iemand je, dan wil dat zeggen dat die persoon je raakt.'

Enerzijds kan dat te maken hebben met een vaardigheid die jij mist. Als jij het moeilijk vindt om het woord te nemen tijdens meetings, kan je gefrustreerd raken door bulldozers die elke vergadering domineren. Anderzijds kan het zijn dat je iets van jezelf herkent in iemand anders. Bemiddelaars zeggen weleens: 'Alles wat in mij zit, zit ook in de ander'. Het is confronterend om je eigen slechte kanten gereflecteerd te zien.'

Na de zelfreflectie moet je bepalen wat je met die gevoelens wilt doen.

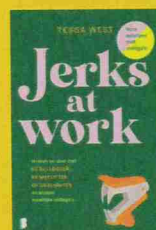
Grison: 'Wil je ook meer impact hebben tijdens vergaderingen? Dan kan je die luide persoon aanspreken en om tips vragen. Wil je een probleem aankaarten, kies dan voor geweldloze communicatie, zonder in de aanval te gaan. Dus niet: 'Jij hebt me de mond gesnoerd, maar iets à la: 'Ik merk dat ik moeilijk mijn visie kon delen tijdens de meeting, en dat maakt me onzeker. Ik zou het fijn vinden als je me af en toe ook aan het woord laat''

'Soms verloopt zo'n gesprek moeilijk, zeker als je baas de persoon is die je ergert. Dan kan een vertrouwenspersoon of hr-verantwoordelijke binnen het bedrijf je ondersteunen. Het kan ook zijn dat bedrijven een bemiddelaar aannemen, een neutrale persoon die mensen aan tafel zet en het discussieproces begeleidt.'

SAFE SPACE

'Toxische bedrijfsculturen zijn een voedingsbodem voor toxische werkrelaties', steekt teamcoach Sophie Grison van wal. 'Dat gaat vaak om bedrijven waar extreme competitiviteit gangbaar is. Op hoger managementniveau zie je zelfs een soort stoelendans, waarbij de ene baas wordt afgewisseld door de andere. Het resultaat primeert, waardoor ongepast of onrespectvol gedrag getolereerd wordt. Er wordt dus gefocust op wat je doet, niet hoe je het doet.'

Dat is problematisch, want om giftige werkrelaties op te lossen, heb je juist een veilige omgeving nodig. 'Een omgeving waar mensen kunnen zeggen wat er op hun lever ligt, waar ze naar elkaar luisteren en waar er een heldere communicatie is tussen collega's en leidinggevenden. Wanneer dat ontbreekt, is het meestal wachten op één moedige persoon die er iets over durft te zeggen. In vele gevallen creëert dat een domino-effect waarbij anderen toegeven dat ze zich ook ergeren aan iets of iemand.' ■



Meer lezen?

Jerks at Work, Tessa West (Boekerij, € 20)

