

INHOUD

Verantwoording	7
1 De macht van de situatie	11
<i>We hebben de neiging te denken dat we zelf bepalen wat we doen, maar in werkelijkheid worden we ook gestuurd door allerlei omstandigheden.</i>	
2 Koester je zeurende collega	19
<i>Hebben die 'zeuren' misschien ook een functie? Het valt niet altijd mee om met ze samen te werken, maar misschien kunnen ze je toch helpen beter te presteren.</i>	
3 De calculerende medewerker	37
<i>Soms is het werk zo ingericht dat zelfs de sympathiekste collega een calculerende medewerker wordt. Dat komt de samenwerking niet bepaald ten goede.</i>	
4 Respect!	51
<i>Waardering van je collega's en steun van je baas zorgen ervoor dat je betrokken en gemotiveerd bent. Zonder respect heb je geen zin meer om je in te zetten, hoe goed je ook wordt betaald.</i>	
5 Lang leve de werkende moeder!	67
<i>Als je als werkende moeder steun krijgt van je omgeving, ben je gelukkiger, gezonder en presteer je beter. Dat geldt ook voor vaders!</i>	
6 Vers bloed	79
<i>'Vers bloed' is nodig voor creativiteit en vernieuwing, zo wordt gedacht, maar verschillen in kennis en inzicht geven in eerste instantie vooral spraakverwarring en onbegrip.</i>	
7 Ouderwetse discriminatie was zo gek nog niet	93
<i>Mensen discrimineren vaak onbewust en ongewild, zelfs al proberen ze iedereen gelijk te behandelen. Wanneer niet duidelijk is waarom jij minder mogelijkheden krijgt dan een ander, raak je ontmoedigd en daar lijden je prestaties onder.</i>	

- 8 Mannen, vrouwen en manwijven** **107**
Hoe komt het toch dat sommige vrouwen andere vrouwen neerhalen? Een ander het succes niet gunnen dat ze zelf hebben bereikt?
- 9 Vergissen is wenselijk** **119**
Waar gewerkt wordt, maken mensen fouten. Hoe erg is dat precies en hoe kun je beter omgaan met fouten?
- 10 Eerlijk duurt het langst** **135**
Soms spiegelen we de zaken mooier voor dan ze zijn, ook op het werk. Dat lijkt beter voor het bedrijf, en voor je eigen carrière. Maar schijn bedriegt.
- 11 Het maakbare zelf** **157**
Als je niet voldoet aan de norm, heb je snel het gevoel dat je moet meedoen. Moet dat of is er een alternatief? Kun je niet gewoon zijn wie je bent en toch prima je werk doen?
- 12 Waarom zou je eigenlijk de baas willen zijn?** **173**
We zien het als bekroning op een succesvolle loopbaan, maar is het wel zo leuk om de baas te zijn? Er wordt ook meer van je verwacht: niet alleen door je ondergeschikten, maar ook de mensen boven je.
- Literatuur** **189**

DE MACHT VAN DE SITUATIE

We hebben de neiging te denken dat we zelf bepalen wat we doen, maar in werkelijkheid worden we ook gestuurd door allerlei omstandigheden waar we mee te maken hebben. Op het werk bijvoorbeeld door het gedrag van collega's en leidinggevendenden, door werkdruk, of door onverwachte gebeurtenissen. Daardoor werk je vaak heel anders dan je denkt. Meer kennis over de macht van de situatie helpt je te begrijpen waar je eigen gedrag vandaan komt en goed om te gaan met problemen die zich voordoen, in plaats van er alleen last van te hebben.

Heb je zelf de touwtjes in handen?

Als het gaat over ons eigen gedrag, wat ons drijft, hoe we ons opstellen op het werk, denken we maar al te graag dat we weten hoe het zit. We zijn ervan overtuigd dat we alles onder controle hebben, dat we overal over hebben nagedacht en dat we zelf wel bepalen wat we doen. We hebben een heilig geloof in het maken van bewuste keuzes en de kracht van onze eigen wil. Maar is dat wel zo? Heb je zelf de touwtjes wel in handen?

Nou, heel vaak niet. Veel dingen doen we 'zomaar', zonder er al te veel over na te denken. We hebben nu eenmaal onze gewoonten, of we laten ons leiden door wat zich toevallig voordoet. Gewoonten blijken bijvoorbeeld bepalend te zijn voor de manier waarop we naar ons werk gaan (met de auto, de fiets of het openbaar vervoer). We dragen het soort kleding dat anderen ook dragen en we eten wat er in de kantine wordt aangeboden. Als er wordt gevraagd waarom we dat doen, verzinnen we daar wel een goede reden voor, om het te verklaren aan anderen of aan onszelf, maar dat is vaak pas achteraf.

Vaak doen we dus maar wat. Daarom is het niet genoeg om mensen uit te leggen dat roken slecht voor ze is en sport goed, of

ze naar een cursus timemanagement te sturen. We weten heus wel wat goed voor ons is en wat we eigenlijk zouden moeten doen, maar toch doen we het vaak niet. Omdat je ook morgen met je dieet kunt beginnen als je de geur van kroketten ruikt. Omdat het toch lastig is de baas tegen te spreken in de vergadering, ook al ben je overtuigd van je gelijk. Of omdat het regent en je geen zin hebt om je fiets uit de schuur te halen.

Het is niet eens zo dat dit alleen maar gebeurt bij dagelijkse handelingen. Ga maar na: wat doe je bij grote beslissingen, zoals de aankoop van een huis of een auto, of als je moet beslissen over een nieuwe baan? Je probeert een goede afweging te maken van alle voor- en nadelen van de keuzes. Je neemt bijvoorbeeld een groot vel papier om een lijst van plussen en minnen te maken, zodat vanzelf blijkt wat je moet doen. Maar zelfs dan gebeurt het vaak genoeg dat je denkt: mijn verstand zegt wel dat ik dit moet doen, maar voor mijn gevoel klopt het niet. Veel mensen nemen dat serieus en volgen hun gevoel. Of ze dat nu aanduiden als 'ik heb er een nachtje over geslapen', 'het leek me gewoon niet pluis' of als levenservaring, het gaat om zaken die je niet gemakkelijk kunt benoemen, redenen die je niet precies kunt aanwijzen. Je 'weet gewoon dat het zo is'. Maar we voelen ons er vaak toch wat ongemakkelijk bij, omdat we het niet volgens het boekje doen, maar zomaar onze emoties volgen. Dat lijkt niet rationeel.

Daarbij hebben we ook nog eens de neiging om ons zelfbeeld te beschermen. Dat speelt ons parten als we achteraf proberen te verklaren wat er gebeurd is, en maakt het moeilijker iets te leren van wat er in het verleden mis is gegaan. Als je je bijvoorbeeld afvraagt waarom je een deadline niet gehaald hebt, is er altijd wel een goede reden te bedenken, zoals een ziek kind, een haperende computer of een collega die de gegevens te laat heeft aangeleverd. Zo zet je geen vraagtekens bij je eigen planning, maar heb je vooral oog voor allerlei verzachtende omstandigheden. Tenminste, als het om jezelf gaat. Dat die collega te laat was met zijn gegevens, dat komt natuurlijk doordat hij het niet goed gepland had. Dat hij misschien ook wel met een ziek kind zat, komt niet zo gauw bij je op.

Als dingen goed gaan, doen we vaak het omgekeerde. ‘Ik zag meteen hoe het moest, dus ik had het snel voor elkaar’, suggereert iets over je eigen kwaliteiten, die je vast ook op een ander moment van pas kunnen komen. Maar als je zegt: ‘Piet kreeg alles zo duidelijk aangeleverd dat het zo voor elkaar was’, krijgt degene aan wie je dat vertelt de indruk dat Piet maar geluk had met zo’n duidelijke opdracht. De manier waarop we kijken naar onze eigen prestaties en die van anderen, en het verhaal dat we bedenken om te verklaren wat er gebeurt, zorgt er zo voor dat het moeilijk is om ‘objectief’ te zijn, hoe graag we dat ook zouden willen. Hierdoor zijn we ook geneigd selectief bepaalde dingen wel te zien en te onthouden, en andere dingen niet.

Waarom is het belangrijk om dat te weten? Niet om aan te geven dat we de boel voor de gek houden, of omdat we slecht zijn. Zo zitten mensen nu eenmaal in elkaar. Het zoeken van simpele verklaringen helpt ons om met ingewikkelde situaties om te gaan en de zaken zo bekijken dat we er zelf goed afkomen, helpt ons de moed erin te houden. Je kunt het dus niet zo gemakkelijk vermijden en je moet dat misschien ook helemaal niet willen.

De macht van de situatie

Als mensen zich niet rationeel gedragen, hoeft dat niet te zeggen dat ze onvoorspelbaar zijn. Ook achter gewoonten, kuddegedrag, emotionele reacties en ogenschijnlijk irrationele beslissingen zitten systemen. Het doel van dit boek is om te laten zien wat die systemen zijn en hoe ze werken. Het idee dat steeds terugkeert in dit boek, is dat we vaak enorm onderschatten hoe sterk we beïnvloed worden door de situatie waarin we ons bevinden. Soms hebben kleine veranderingen in de situatie een onverwacht groot effect.

Door inzicht te krijgen in de macht van de situatie kunnen we beter begrijpen wanneer we ons laten leiden door anderen, in welke situaties onze emoties de overhand krijgen of waarom het niet altijd gaat zoals we denken. Daardoor kunnen we ons eigen ‘irrationele’ gedrag – en dat van anderen – beter begrijpen en gemakkelijker voorspellen wat er zal gaan gebeuren, of hoe je dit kunt veranderen. In dit boek onderzoeken we de macht van de

situatie vooral op het werk, door te kijken hoe we reageren op onze baas of ondergeschikten, of hoe we het beste kunnen samenwerken met onze collega's.

Want werken doe je bijna nooit alleen: je zit in een team van collega's, je hebt leerlingen of klanten, een baas of ondergeschikten. Die bepalen ook hoe jij functioneert. Als je collega zijn deel van het werk niet goed doet, moet jij dat verbeteren. Als de leerlingen steeds zitten te kletsen, krijg je de les niet af. Als je baas onduidelijke instructies geeft, weet je niet wat je moet doen, en als een klant zijn bestelling te laat doorgeeft, klopt je planning niet meer. Dan kun je nog zo competent zijn en zo veel doorgroeipotentieel hebben, het komt er niet uit. Het omgekeerde kan natuurlijk ook: als een collega werk van je overneemt wanneer jij het druk hebt, een vraag van een leerling je op nieuwe ideeën brengt, een complimentje van de baas je vleugels geeft of een tevreden klant reclame voor je maakt. Dan helpen anderen in je omgeving je het beste uit jezelf te halen, of daar zelfs bovenuit te stijgen. Ook dat is de macht van de situatie.

Het leuke is dat niet alleen jij wordt gestuurd door anderen in je omgeving. Dat geldt ook andersom: jij hebt ook weer invloed op hoe die anderen zich gedragen. Mensen reageren op de manier waarop je ze aanspreekt: je vangt meer vliegen met stroop dan azijn, en zelfs die nukkige collega ontdooit misschien toch als je de juiste snaar weet te raken.

Ook omstandigheden op het werk kunnen je sturen. Bijvoorbeeld de positie die je hebt ten opzichte van anderen. We weten dat mensen die veel macht hebben, zich uitgedaagd voelen door lastige situaties. Ze zijn geneigd de grote lijnen te zien, zijn bereid risico's te nemen en gaan snel over tot actie. Mensen met weinig macht voelen zich eerder bedreigd in nieuwe situaties. Ze richten zich vooral op de details, willen geen fouten maken en kijken eerst de kat uit de boom.

Uit onderzoek blijkt dat dit niet zo veel te maken heeft met het karakter of de competenties van die mensen. Als je dezelfde mensen een andere machtspositie geeft (of ze daar alleen al over laat nadenken), zie je dat hun manier van waarnemen, denken