

Menselijk gedrag op de werkvloer

Enkele begrippen uit de psychologie toegelicht

Op de werkvloer hebben we als baas of leidinggevende nog wel eens te maken met verschijnselen die we niet goed kunnen verklaren. Menselijk gedrag komt ons af en toe vreemd voor. We begrijpen anderen niet, en vaker dan ons lief is, hebben we ook de neiging er een oordeel over te vellen. Het leidt niet tot een verbetering van de relatie, eerder tot een verwijdering. De bron voor ons gedrag en gedragspatronen hebben hun oorsprong in ons verleden. Wat is projectie, tegenprojectie? Wat is de bron van weerstand en wat stoppen wij in onze schaduw? Een aantal begrippen uit de psychologie helpt ons om ons eigen gedrag en dat van anderen te kunnen verklaren. We kunnen daardoor gemakkelijker onze (voor)oordelen terzijde schuiven en het contact met anderen verbeteren.

“Ze doen toch maar daarboven, aan ons vragen ze niets, wij hebben weinig keuze”, “Hoe kan het nou dat ze geen enkel initiatief nemen op de werkvloer?” “Hij blijft maar opdrachten geven, hij begrijpt totaal niet hoe druk ik het heb”, “Mijn baas moet voor mij besluiten of ik die vergadering bijwoon”. Uitspraken die we gemakkelijk kunnen herkennen uit ons dagelijks werkend bestaan. Zonder voorbij te willen gaan aan allerlei zaken die hierin een rol spelen, is helder dat hier sprake is van projectie. Een fenomeen dat we vaker dan ons lief is op de werkvloer ontmoeten. Projectie ontstaat als we via andere mensen onbewust in aanraking komen met ervaringen in ons verleden. Dat kunnen negatieve projecties zijn, maar ook positieve. Projecties zijn krachtig en gaan altijd gepaard met emoties, soms heftig of onverwachts. We projecteren allemaal. Het is de basis van ons onbewuste handelen, de bril waardoor wij naar de wereld kijken. Die wereld kleuren wij op onze eigen persoonlijke manier in en vullen we met aannames en oordelen. De omstandigheden bepalen hoe heftig de projectie is. Daarbij is de hiërarchische verhouding of de mate van gepercipieerde afhankelijkheid van invloed.

Hiërarchisch

Hoe groter het machtsverschil, hoe heftiger vaak de projecties. Leidinggevendens hebben er om die reden vaker mee te maken dan hun lief is. Sommige leidinggevende hechten aan hun beeld dat er geen hiërarchisch verschil is: “we zijn allemaal toch gelijk?” Maar in de praktijk van alledag merken ze dat een afstand ontstaat zodra ze de baas worden van die gezellige club collega’s. Ze worden niet altijd meer uitgenodigd bij onderonsjes en bij de maandelijksse intervisie zijn ze niet meer welkom. Het voelt alsof ze worden buitengesloten en in zekere zin is dat zo. Er is een verschil in hiërarchie ontstaan, waarbij de oud-collega’s in een afhankelijkheidspositie terecht zijn gekomen. Het besluit van de nieuwe baas is bepalend voor de invulling van de carrière, salaris, extra beloning, opleiding en aanzien waar zo naar wordt verlangd. Geleidelijk wordt het ontstane hiërarchische verschil op de baas geprojecteerd. Projecties zijn niet altijd goed zichtbaar, soms sluimeren ze in de ondertonen van een gesprek, soms komen ze voor een baas heftig en onverwachts, aangewakkerd door een incident, een gesprek, een grap of door goed bedoelde hulp.

Via de baas worden onbewuste en belevingen of ervaringen uit het verleden wakker gemaakt. Misschien heeft die baas een zelfde snor als de opa, meester, oude zwemleraar of die saaie pastoor. Door een voorval in ons dagelijks leven komen we er opnieuw mee in contact en resoneren die oude gevoelens mee: we projecteren onze oude ervaring op een nieuwe situatie. Machtverskil wakkeren die oude gevoelens extra aan.

Wij zijn ons er meestal niet van bewust dat op ons wordt geprojecteerd, maar we reageren er onbewust wel op en lokken daarmee gedrag van anderen uit. Projecties worden dan wederzijds. In een relatie -werk of privé- spelen wederzijdse projecties een belangrijke rol. De projectie van de een, maakt projectie van de ander, bijvoorbeeld die van de baas, los. De relatie wordt aan alle kanten vertroebeld door oude belevingen en ervaringen. Het gevaar dreigt dat er weinig oog meer is voor de realiteit, het hier en nu. Voor de baas en zijn medewerker is het verleden de realiteit geworden.

Positieve en negatieve projectie

We kennen negatieve en positieve projecties. Negatieve projecties komen misschien vaker voor, maar zeker is dat ze vooral meer onze aandacht trekken. Verschil in macht speelt bij zowel positieve als negatieve projectie een rol. Bij positieve projectie plaatsen we de baas of de collega waar we tegen op zien een voetstuk. De baas wordt onze redder, onze wijze meester, onze deskundige allesweter, onze coach, onze altijd zorgzame warme allesbegrijper..... Bij positieve projectie, projecteren de medewerker of junior zijn tekortkomingen op iemand anders. Ze maken zich klein, onderontwikkeld, onwetend of onzeker. Omdat ze het zelf niet hebben ontwikkeld of denken dat ze dit niet kunnen ontwikkelen, besteden zij dit uit aan iemand anders die ze boven zich plaatsen. Op de werkvloer komt positieve projectie op de baas of de oudere collega ook regelmatig voor, maar is het lastiger herkenbaar. Ze ontvangen hele fijne egostrelende boodschappen: "Jij weet zo veel" , "Zonder jou zou ik het niet redden" , " Kijk wat ik voor je heb gedaan.... ". Bazen die positieve projectie herkennen, doen er goed aan te onderzoeken welke rol of kwaliteit op hen wordt geprojecteerd. De relevante vraag is hoe ze uit die rol kunnen stappen en de medewerker kunnen stimuleren de onderontwikkelde kwaliteit zelf tot groei te brengen.

Kenmerk van negatieve projectie is wantrouwen en weerstand. Dat kan een verborgen of zichtbare weerstand zijn. Negatieve projecties van medewerkers leiden tot selffulfilling prophecy als de projectie niet als zodanig door de baas of de senior-collega wordt herkend . Bij negatieve projectie is vijandigheid, boosheid, irritatie, verdriet, afstand, koelheid, kritiek voelbaar. De baas ervaart de projectie als een aanval, afwijzing of belediging en gaat op zijn favoriete manier reageren. De medewerker krijgt precies de reactie die hij herkent uit het verleden. De geschiedenis herhaalt zich: "Zie je wel, ik heb gelijk. Als je hier ergens tegenin durft te gaan, krijg je meteen lik op stuk". Het 'slachtoffer' heeft niet in de gaten dat hij de reactie uitlokt.

Leiding geven aan anderen betekent in eerste aanleg leiding geven aan jezelf. De baas wordt baas van zichzelf. Zelfonderzoek is nodig om de eigen favoriete projecties en de favoriete reacties op projecties van anderen te onderzoeken. Op die manier kunnen ook projecties van anderen worden doorzien en kan de baas die projectie keren. Bijvoorbeeld door met de medewerker te praten over de bron van zijn gedrag of de bron van zijn weerstand.

Afweermechanisme

Projecties kunnen worden onderzocht. Dat kan bijvoorbeeld in de veiligheid van de coachkamer. Op de werkvloer kunnen projecties tot op zekere hoogte worden besproken. Maar daarvoor moeten we niet alleen het fenomeen kunnen herkennen, maar ook onze eigen favoriete projecties. Projecties zijn afweermechanismen tegen minder prettige gevoelens. In weerstand laten projecties zich uitgesproken zien. Projectie neemt de onrust weg over zaken die wij bij onszelf moeilijk vinden en lastig te erkennen. Soms zijn we er ook gewoonweg nog niet klaar voor om zaken onder ogen te zien.

Om vooral niet bij onszelf te rade te moeten gaan, leggen wij de schuld bij anderen, buiten ons. Dat kan een leidinggevende zijn, de organisatie, de overheid, een object etc. Dit gebeurt allemaal meestal onbewust en daarmee voorkomen we een confrontatie met onszelf.

Gevoelens die wij niet erkennen worden ook wel eens 'de schaduw' genoemd. Via projecties in ons dagelijks leven herkennen we onze schaduw. Het is overigens geen nieuw fenomeen, getuige de uitdrukkingen "wat je zegt dat ben je zelf" en "zoals de waard is, vertrouwt hij zijn gasten". Door een negatief gekleurd gevoel -je schaduw- te projecteren op een ander, verleggen we als het ware een innerlijk conflict en ook de bron van dat conflict. Met name Carl Jung heeft ons veel inzicht gegeven in de 'schaduw'. Hij ontdekte dat wij op een onbewust niveau de zwakheden, tekortkomingen en instincten die wij van ons zelf niet accepteren verdringen. Wij schamen ons ervoor, vinden het obscene, misschien gevaarlijk en schrijven het aan een ander toe. Ze zijn ingegeven door de normen, waarden, overtuigingen die wij in de loop van ons leven, met name op jonge leeftijd, hebben gekregen en geïnterneerd. Ze zijn een deel van ons geworden. Al die overtuigingen, oordelen en tekortkomingen kunnen in principe in de schaduw blijven, maar ze belemmeren daar onze ontwikkeling en zijn van invloed op onze creativiteit, sensitiviteit, speelsheid, nieuwsgierigheid en innerlijke kracht.

Projecties en groepen

Projecties hebben een grote impact op groepsgedrag. Negatieve projectie is vaak gericht op de baas, de leiding, de Raad van Bestuur, ongeacht het werkelijke gedrag van de man of vrouw die aan het hoofd staat. Omdat het hiërarchisch verschil een rol speelt in de projectie, is de kans dat andere collega's hierin worden meegezogen, aanwezig. Een heel team, afdelingen of organisatieonderdelen kunnen worden meegezogen in de negatieve projectie van een of meerdere medewerkers. Zeker als dit natuurlijke leiders van de groep zijn is die kans groot. Er wordt kwaad gesproken of geroddeld. Met het roddelen worden naar elkaar gevoelens geuit, die moeilijk kunnen worden besproken met de persoon die het aangaat: de baas, die lastige collega, de Raad van Bestuur. Voor een baas is roddelen een dierbare antenne. Hoe lastig dat ook is als er over de bazen wordt geroddeld, het is zaak dat de baas dit tijdig onderkend en het thema dat speelt bespreekbaar maakt.

Projectie en tegenprojectie komt voor bij alle groepen, of dit nu een gezin is, een team, bedrijf, organisatie of land. Massaal kunnen groepen ideeën en idealen projecteren op hun omgeving, op andere teams, andere bedrijven etc. Dat is van alle tijden en van iedereen, getuige het volgende citaat:

"Onze jeugd heeft tegenwoordig een sterke hand naar luxe, heeft slechte manieren, minachting voor het gezag en geen eerbied voor ouderen. Ze geven de voorkeur aan kletspraatjes in plaats van training... Jonge mensen staan niet meer op als een oudere de kamer binnenkomt. Zij spreken ouders tegen, houden niet hun mond in gezelschap, ... en tiranniseren hun leraren....."
Socrates (ca. 470-399 v. Chr.)

We projecteren bijvoorbeeld op 'hangjongeren'. De senioren hebben het over 'de jeugd van tegenwoordig' en dat het vroeger beter was. De jeugd is gewend aan deze tijd en weet niet beter. Hieruit blijkt onder andere een subtiele en collectieve vorm van tegenprojectie, waarin subculturen op elkaar projecteren en daarmee ook van elkaar een reactie uitlokken. Binnen organisaties speelt dit precies hetzelfde. Teams en afdelingen projecteren op elkaar, afhankelijk van machtsverschil, overtuigingen en verwachtingen.

Negatieve projectie door groepen zegt ook iets over gevoelens en verlangens die massaal in de schaduw zijn gestopt: onze taboes, waarden, normen, onze ontwikkelpunten. Op de werkvloer komt het regelmatig voor dat medewerkers dat projecteren op een teamlid dat 'anders' is: "Zo doe je dat

toch niet! Dat zeg je toch niet zo!” Hij of zij wordt een bedreiging voor de groep, er wordt stevig over hem of haar geroddeld en soms bestaat de neiging diegene tot zondebok te maken. De wijze waarop wij reageren op buitenbeentjes, zonderlingen of andersoortigen, vertellen ons echter ook iets over zaken die in onze schaduw zitten. In plaats van te leren van dit buitenbeentje, probeert men de zonderling eruit te werken. Bazen die dit herkennen en bereid zijn dit samen met de groep te onderzoeken, hebben een krachtig middel in handen om de groep een stap verder te brengen, te stimuleren zich te ontwikkelen, te groeien en te veranderen.

Bertie Bisschops
2012