

Intimidatie op het werk: wat te doen

Een chef die tegen je schreeuwt, een collega die een andere collega uitscheldt. Werknemers treden nauwelijks op tegen grensoverschrijdend gedrag. Ze vertrekken liever dan dat ze de strijd aangaan. Hoe doorbreek je de zwijgcultuur?

Door **Jolan Douwes**

Als je nu niet oprot, sla ik je op je bek.' Interim-manager Jurgen* staat te trillen op zijn benen als een medewerker hem dit toeschreeuwt. Hij heeft nog nooit meegemaakt dat hij zo veel agressie oproept met zijn 'verandermanagement'. Jurgen krijgt het dreigement te horen bij een internationale zakelijk dienstverlener waar hij net een maand is ingehuurd. 'Het ging alle perken te buiten. Ik schrok zo dat ik ben weggelopen.'

Machtsongelijkheid

'Riep een werknemer dit tegen een leidinggevende?' vraagt organisatieadviseur Jan Hille Noordhof, bijna alsof hij het niet kan geloven. 'Volgens de definitie van intimiderend gedrag is er meestal sprake van machtsongelijkheid, bijvoor-

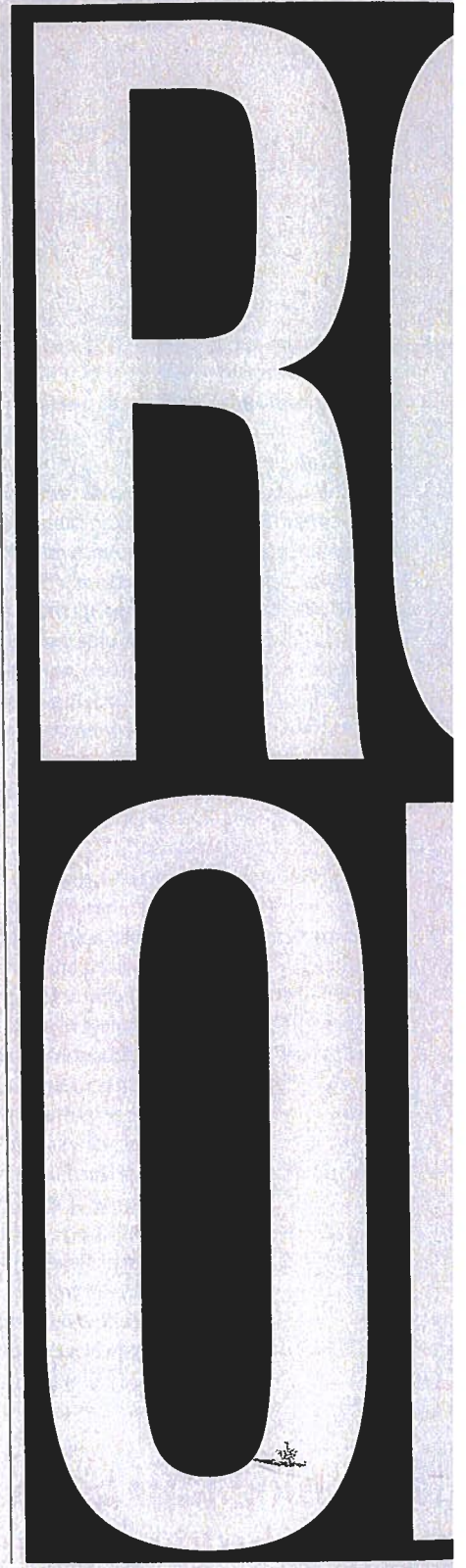
beeld tussen leidinggevenden en werknemers. Deze meneer is kennelijk zo boos dat hij apengedrag gaat vertonen. Door hard te schreeuwen laat hij de manager schrikken en brengt hij hem uit balans.'

Het voorval doet Noordhof denken aan een voorzitter van een ondernemingsraad die naar een medelid riep: 'Als jij je gore kop straks opendoet bij de bestuurder, krijg je met mij te maken.' Wie zoiets hoort, heeft de neiging te vluchten of terug te schreeuwen, waardoor het conflict alleen maar escaleert. Effectiever is volgens de organisatieadviseur: duidelijk laten weten dat de ander te ver gaat. 'Al luistert het nauw hoe je de ander aanspreekt.'

Hoe dan? 'Door te laten merken dat je oog hebt voor zijn emotie en belangen. Maar eerst moet je je grens aangeven. Als ik Jurgen was, zou ik zeggen: 'Ik wil niet dat je zo



Organisatieadviseur Jan Hille Noordhof: mensen zijn bang voor consequenties als ze grensoverschrijdend gedrag aanhangig maken.



tegen me schreeuwt. Ik merk dat je erg boos bent en ik wil graag met je praten, maar niet op deze toon. We praten nu rustig verder of we maken een afspraak.'

Onveilige situatie

Jan Hille Noordhof geeft in zijn onlangs verschenen boek *Waarom zeggen we niet wat we vinden?* praktische tips en technieken om te werken aan een veilige bedrijfs-cultuur. Volgens hem denken Nederlanders dat ze open en direct zijn, maar ze weten vaak niet hoe ze grensoverschrijdend gedrag moeten bespreken. Ze zijn bang voor consequenties zoals uitsluiting, degradatie of ontslag. Of ze voelen zich niet sterk genoeg om zich uit te spreken.

Recent onderzoek van vakbonden sluit hierbij aan. FNV en Vawo ondervroegen ruim duizend universiteitsmedewerkers. De helft van de ondervraagden werkt op een afdeling waar sprake is, of is geweest, van een sociaal onveilige werkomgeving. Vier op de tien hebben hier persoonlijk mee te maken (gehad). Van deze groep werkt 44% naar eigen zeggen nog steeds in deze onveilige situatie.

Volgens Amerikaanse, Italiaanse en Nederlandse studies komt intimidatie in alle sectoren voor. Opmerkelijk detail: als vrouwen grensoverschrijdend gedrag vertonen, is dat eerder bij seksegenoten dan bij mannen. De

INZICHT: VERSCHILLENDE BEDRIJFSCULTUREN EN HUN EIGENSCHAPPEN

Jan Hille Noordhof onderscheidt in zijn boek vier bedrijfsculturen:

- **Rood: resultaatgericht, nadruk op succes, 'kan niet' bestaat niet.**
- **Blauw: duidelijke doelen, dossiers op orde, de intentie is objectief en eerlijk te zijn.**
- **Geel: innovatief, veel ruimte voor eigen initiatief, flexibele werktijden.**
- **Groen: veel aandacht voor sfeer, werk is een soort thuis.**

In elk type bedrijfscultuur komt intimidatie voor, maar het karakter kan verschillen.

- **Rood: meer kans op rechtstreekse confrontaties en verbale intimidatie.**
- **Blauw: hiërarchie bepaalt of medewerkers zich kunnen uitspreken of verwerpen.**
- **Geel: allergie voor regels, met als risico dat grenzen worden overschreden. Wie klaagt, is een moraalridder.**
- **Groen: meer kans op geroddel, manipulatie en impliciete intimidatie.**

JAN HILLE NOORDHOF

WAAROM
ZEGGEN WE
NIET WAT
WE VINDEN?

EN WAT
DAARAAN
TE DOEN!

Bron:

'Waarom zeggen we niet wat we vinden?', *Business Contact*, 2019.

gevolgen van intimidatie kunnen zijn dat gedupeerden langdurig verzuimen of slechter presteren doordat ze minder plezier hebben in hun werk.

Voor misstanden die aan het licht komen, is veel media-aandacht. Zo heeft voorlichtingscentrum ProDemos onlangs aandacht gedaan tegen een inmiddels ontslagen leidinggevende na meldingen van grensoverschrijdend gedrag. Een hoogleraar arbeidsrecht is ontslagen bij de Universiteit van Amsterdam vanwege beschuldigingen van seksuele intimidatie en manipulatie. En een traumachirurg moest bij Medisch Spectrum Twente weg na achttien klachten.

Vermijdend karakter

'Ik hanteer als leidraad: als iemand één keer over de schreef gaat, kan het toeval zijn', zegt Tineke den Haan, zelfstandig bedrijfsmaatschappelijk werker in Den Haag. 'Twee keer valt al op. En bij drie keer kun je ervan uitgaan dat het gedrag zich herhaalt.'

Bij overheidsinstellingen en bedrijven begeleidt Den Haan jaarlijks zo'n tien medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag, (seksuele) intimidatie, discriminatie of pesten door een collega of leidinggevende. Zij heeft de indruk dat het merendeel van de medewerkers er geen werk van maakt. 'Als iemand ervoor

Als vrouwen grensoverschrijdend gedrag vertonen, is dat eerder bij seksegenoten



 kiest te zwijgen, kan dat te maken hebben met een vermijdend karakter, maar ook met eigenbelang. Laatst sprak ik een medewerker die hoopte op een vast dienstverband. Ze wilde dat niet in gevaar brengen door haar klacht naar buiten te brengen.'

Tineke den Haan kan dat jammer vinden, maar: 'Ik heb een andere rol dan de vertrouwenspersoon. Als iemand bij me komt, stel ik vragen over de situatie, de aanleiding, de context. Gaat een medewerker voor zijn geluk of voor zijn gelijk? Dat bepaalt de strategie, waarbij ik kan ondersteunen.'

Zelf weggaan komt ook vaak voor. Een 63-jarige ambtenaar deed dat drie jaar voor zijn pensioen. Hij leed zo onder zijn leidinggevende, die hij beschreef als agressief en manipulatief, dat hij er allerlei klachten van kreeg. Hij had veel stress, slaapproblemen en voelde zich eenzaam en moe.

Na jaren trouwe dienst heeft de ambtenaar zonder vertrekregeling ontslag genomen. Bij zijn afscheid gaf hij Den Haan een dossier met zijn ervaringen met de woorden: 'Dit kun je nog wel eens nodig hebben als andere collega's aan de bel trekken.' Na meer klachten moest de manager zich alsnog verantwoorden voor zijn manier van leidinggeven.

Te veel druk

'Regels en procedures zijn een zwaktebod, maar een noodzakelijk kwaad', schrijft Jan Hille Noordhof in zijn boek. 'Macht heeft tegenmacht nodig om grenzen te stellen en erger te voorkomen. Er moet een loket zijn waar medewerkers terecht kunnen

ROT OP!

als ze last hebben van grensoverschrijdend gedrag.' Tineke den Haan is het daarmee eens.

Wat zou zij adviseren aan interim-manager Jurgen, die te maken kreeg met een agressieve medewerker? 'Ik zou aanraden het gesprek snel aan te gaan. Maar eerst wil ik doornemen wat er precies is gebeurd. Hoe kwam het dat de medewerker door het lint ging? Hoe reageerde de leidinggevende daarop? Wat weet hij van de medewerker? Ik zou ook informeren naar de bedrijfscultuur.'

Jurgen is een dag na de uitbarsting inderdaad met de medewerker gaan praten. 'Hij was er zelf ook van geschrokken. Ik realiseerde me dat ik te veel druk had gezet op het veranderproces. We zijn goed uit dat gesprek gekomen.' Uiteindelijk werd de man zelfs een van de best presterende medewerkers van het bedrijf. □

** Om privacyredenen is de naam van Jurgen gefingeerd. Zijn gegevens zijn bekend bij de redactie.*

'Gaat een medewerker voor zijn geluk of voor zijn gelijk?'