

# HR Rendement

## Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid.

HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

### HR Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- een wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste HR-nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op [www.rendement.nl/hrblad](http://www.rendement.nl/hrblad)

# Pluk de rotte appel

**Ondermijnd gedrag kan in een sociaal onveilige organisatiecultuur ongebreideld groeien en bloeien, leiden tot overbelasting van werknemers en uiteindelijk ontaarden in regelrecht pesten met stress en mogelijk (langdurig) ziekteverzuim tot gevolg. Iemand die zich bewust ondermijnd gedraagt, doet dit vaak om er zelf beter van te worden. Hoe kunt u vanuit HR werknemers helpen dit gedrag in de kiem te smoren?**

Werknemers die te maken hebben met neerbuigend, manipulatief gedrag of microagressie (ook wel witteboordenagressie) op het werk, zullen zich niet snel laten horen. De manipulatie is vaak zo subtiel dat – met name vrouwelijke – werknemers allereerst aan zichzelf gaan twifelen. Vaak gaan ze nog harder werken, omdat ze denken dat dit het kleinerende of manipulatieve gedrag stopt. Het gevolg is werkstress. Voortdurend manipulatief gedrag op de werkvloer kan namelijk leiden tot gevoelens van onmacht, angst, verdriet en woede. Als de werknemer dit (subtiel) pestgedrag niet kan of durft te bespreken met de ‘dader(s)’, zijn leidinggevende of een vertrouwenspersoon, of geen erkenning krijgt

voor zijn probleem, kan het uiteindelijk leiden tot (langdurig) ziekteverzuim.

## Verbazing

U kunt herkennen of er in uw organisatie manipulatieve mensen rondlopen. Dat kan bijvoorbeeld blijken uit een vraag als: ‘Vertel eens, wat heb jij nou eigenlijk allemaal gedaan vandaag?’ Objectief gezien is dit een gewone vraag. Maar als de vraag op een cynische toon wordt gesteld, onthult zich een dubbele bodem. U hoort de negatieve boodschap, maar het is heel lastig deze onder woorden te brengen. De witteboordenagressie zit hier verstopt in de neerbuigende toon. De vraag wordt op een vriendelijke, licht

cynische toon uitgesproken. Hierdoor ervaart de werknemer een gevoel van verbazing en onveiligheid. Het kan vragen oproepen als: ‘Krijg ik hier nu een verwijt van mijn collega?’ Een ander voorbeeld van manipulatie is een werknemer die een idee oppert aan een collega, waarna bij de eerstvolgende vergadering blijkt dat zijn idee door die collega wordt gepresenteerd als het zijne. Elke werknemer herkent dit als ondermijnd gedrag als hij erop gewezen wordt. Toch kunnen manipulatieve mensen vaak lang hun gang gaan. Hun gedrag wordt meestal niet opgevat als agressie omdat het slachtoffer er niets van zegt of – erger nog – omdat het juist wordt gezien als ‘slim’.

## Bot

Er is echter wel degelijk verschil tussen open communicatie en manipulatief gedrag. In het eerste geval is iemand open, met goede bedoelingen. Er is geen dubbele bodem. Soms geeft een collega directe feedback of zelfs een botte reactie, maar toch weet u dat dit een heldere boodschap zonder bijbedoelingen is. Omdat dit duidelijk is, geeft het geen onveilig gevoel. Manipulatief gedrag daarentegen gaat altijd ten koste van iemand. Die persoon ervaart altijd een onveilig gevoel; er wordt iets gezegd met een bijbedoeling. De steek onder water is te voelen, maar moeilijk onder woorden te brengen. Het leidt ertoe dat iemand zichzelf de vraag stelt: ‘Wat doe ik nu fout?’ Dit is precies het doel van de manipulator. Hij zet zijn gedrag in om een voordeel of zelfs macht te behalen, ten koste van het slachtoffer. Als dit gedrag geen halt toegeroepen wordt, kan het heel lang voortduren. Dit werpt de vraag op of een witteboordenagressor snel te

## Gaslighting is bekende vorm van manipulatief gedrag

Wat is manipulatief gedrag? Het is subtiel ondermijnd gedrag met een dubbele boodschap. Een bekend voorbeeld van manipulatie is ‘gaslighting’. Deze term komt uit de Amerikaanse film *Gaslight* (1944). Hierin is een charmante man voortdurend bezig zijn vrouw psychisch te verzwakken, terwijl hij doet of hij van haar houdt. Dit doet hij door de gaslamp

onopvallend steeds een heel klein beetje hoger of lager te zetten. Als dit zijn vrouw opvalt en ze hem ermee confronteert, ontkent hij dit. Dit houdt hij vol tot de vrouw aan zichzelf gaat twifelen en uiteindelijk gek wordt. Op het werk kan een leidinggevende of collega de gaslichter zijn die veinst dat hij je steunt, maar je toch psychisch onderuithaalt.

herkennen is. Vaak wel door de cynische, neerbuigende toon. Toch kan het even duren voor u deze collega in het vizier heeft. U moet het opmaken uit verhalen van anderen die ermee te maken hebben gehad of het moet u toevallig een keer opvallen als u een gesprek opvangt. Houd in elk geval altijd voor ogen dat er slechts één regel geldt voor de manipulator: hij behaalt en behoudt macht over anderen door hen te kleineren en die boodschap zo te verpakken, dat het moeilijk is om hem te beschuldigen.

### Bestolen

U merkt dat het lastig is om de witteboordenagressor een halt toe te roepen. Maar het kan wel! Eén manier is door het ontmaskeren van de manipulator. Dit kan door hem te wijzen op zijn manipulatieve gedrag. Neem het eerdergenoemde voorbeeld van de collega die tijdens een vergadering aan de haal gaat met het idee van een ander. De 'bestolen' werknemer zou de manipulerende collega daar onder vier ogen op aan moeten spreken. De boodschap aan zijn collega kan dan zijn: 'Je presenteerde tijdens de vergadering mijn idee als jouw eigen idee. Dit ervaar ik als heel vervelend. Als je dit rechtzet in een mail aan de aanwezigen, laat ik het hierbij. Als je dat niet doet, informeer ik mijn leidinggevende over jouw actie. Zeg maar wat je wilt.' Zo ervaart de manipulator dat hij niet zo maar over de gedupeerde heen kan lopen.

### Boosheid

Uiteraard zal de manipulator de confrontatie als onprettig ervaren. Verwacht echter geen begrip van hem. In het meest gunstige geval zal hij zeggen dat hij het niet opzettelijk deed. Door zijn ontmaskering zal de manipulator in de toekomst echter wel rekening met de werknemer houden, omdat hij weet dat zijn collega van zich af kan bijten. Een werknemer moet in elk geval altijd eerst zelf proberen om het met de betreffende collega op te lossen. Pas als dat niet lukt, kan hij steun vragen aan zijn leidinggevende. Als dat onverhoopt ook niets oplevert, is een



vertrouwenspersoon een mogelijke derde optie.

De reactie van veel werknemers en waarschijnlijk ook van u zal zijn: 'Makkelijk gezegd, maar moeilijk gedaan'. En dat klopt. Maar er bestaan in ieder geval mogelijkheden voor een oplossing.

### Rationeel

U kunt een slachtoffer van witteboordenagressie wijzen op de achterenvolgende emoties die hij door zal maken:

- Eerst is er verwarring door de onderliggende kleinerende boodschap.
- Daarna komen emoties zoals boosheid en angst naar boven.
- Na de aanvankelijke emoties komt er ruimte om weer rustig te worden.
- Dit is het moment voor keuzes en toepassing van het beste alternatief.

De eerste keer de dader aanspreken is waarschijnlijk moeilijk. Maar bedenk: als iemand daarbij blokkeert, heeft hij altijd het recht om het gesprek te beëindigen en een nieuwe afspraak maken. Een tweede poging lukt vaak beter. Bovendien is het nooit te laat om een reactie te geven. De manipulator is namelijk een calculator en 100% rationeel. Als hij ziet dat hij met zijn neerbuigende houding bij

Zo kan een medewerker een cynische manager confronteren met diens gedrag.

een bepaald persoon niet het gewenste resultaat behaalt, zal hij meestal stoppen.

### Verantwoordelijk

U bent als werkgever verantwoordelijk voor het signaleren en aanpakken van pest- en treitergedrag op het werk. In veel organisaties is er een meldsysteem voor ongewenst gedrag, waarin werknemers manipulatie kunnen melden. Na een melding kunt u gesprekken voeren met de betrokkenen en werken aan oplossingen. Als er veel meldingen zijn, kunt u, maar bijvoorbeeld ook de arbodienst, dit bespreekbaar maken bij het management. Een belangrijke taak is het serieus nemen van de werknemer. De witteboordenagressie moet bespreekbaar gemaakt worden. De werknemer kan met wat steun de manipulatie benoemen bij de agressor. Dit leidt mogelijk tot het stoppen van het manipulatieve gedrag. Maar als het ingebakken zit in de organisatiecultuur, heeft een individuele werknemer daar weinig invloed op. Die verandering moet top-down worden ingezet.

*Jannie de Jong, auteur van 'Help, ik word gemanipuleerd' en directeur van Aggressie-training.nl*