

■ Adélka Vendl

Ongewenst gedrag in organisaties

Ban de hufter!

Bent u ermee bekend dat het uw bedrijf bijna €120.000 per jaar kan kosten wanneer collega's zich ten opzichte van elkaar misdragen? Ongewenst gedrag is nooit de schuld van een persoon (of een groep) alleen. Het hele systeem, dus ook de leidinggevenden én het managementteam, draagt ertoe bij dat iemand zich onwenselijk kan blijven gedragen. Ongewenst gedrag is helemaal geen uitzondering in organisaties. Het is aan de orde van de dag. Daarom is het interessant om te weten hoe je er korte metten mee kunt maken.

Kun je als (interne) opleider een kentering teweeg brengen in de bedrijfscultuur? Kun je ervoor zorgen dat het ongewenste gedrag stopt? Dat kan! Door grenzen te stellen, gericht aandacht te besteden aan dit gedrag en vooral door wat je ziet niet uit de weg te gaan. Met andere woorden: ongewenst gedrag kun je een halt toeroepen door lef te tonen en een onbekend verschijnsel aan te kaarten. In dit artikel zal ik beschrijven wat de oorzaken zijn van ongewenst gedrag, hoe het kan dat iemand ermee weggkomt en wat je aan interventies kunt inzetten. De theorie zal ondersteund worden door een recentelijk ingezette interventie: het signalenonderzoek.

Omwille van de leesbaarheid zal ik in het artikel spreken over een *individu* dat het ongewenste gedrag vertoont. In de praktijk kan dit evengoed een groep zijn.

Het gebeurt geleidelijk

Wanneer iemand ongewenst gedrag vertoont,



betekent dit dat hij zich schuldig maakt aan bijvoorbeeld (seksuele) intimidatie, machtsmisbruik, pesten, discriminatie, agressie of (psychisch) geweld. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen overduidelijke ongewenste gedragingen, waarvan iedereen het erover eens is dat het niet door de beugel kan en minder heldere vormen van ongewenst gedrag. Neem het voorbeeld van de persoon die zijn collega te lijf gaat met een bureaustoel. Minder duidelijk is het ongewenste gedrag waarover de meningen verschillen; het zogenaamde psychisch geweld. Voorbeelden hiervan zijn: iemand stelselmatig niet meevragen voor de lunch, zijn woorden verdraaien, verwaarlozen of geen aandacht geven (negeren). Je moet er bijna voor gestudeerd hebben om het gedrag zo onzichtbaar te vertonen.

Dit is nu precies waar de schoen wringt: veel arbeidscoaches, managementleden, directies of personeelsadviseurs zijn niet bekend met het fenomeen 'ongewenste omgangsvormen' en worstelen met de

Ongewenste omgangsvormen moeten serieus genomen worden

verschijnselen van emotionele intimidatie bij hun personeelsleden. Een juiste en snelle signalering wordt gezien als de belangrijkste voorwaarde voor een succesvolle interventie bij psychisch geweld (Kemp & van der Werf, 2003). Daarom pleit ik bij psychisch geweld ook voor een deskundige die het gedrag kan duiden en kan helpen bij het nemen van maatregelen. Het manipulatieve gedrag van een medewerker kan weloverwogen zijn en erop gericht de ander te kleineren. Doordat het psychisch geweld geleidelijk plaatsvindt,

is dit met het ongetrainde oog moeilijk te zien. Juist de opeenvolging van de handelingen maken het gewelddadig en pijnlijk voor het slachtoffer. Bekend zijn met de materie is belangrijk voor herkenning.

Het is ontzettend belangrijk dat de HR-manager samen met de opleidingsfunctionaris kennis opbouwt van deze materie en direct tot actie overgaat. Organisaties besteden tijd en geld aan trainingen ten behoeve van assertiviteit van hun medewerkers, terwijl er vaak maar één rotte vlieg in de soep zit (Sutton, 2008). Dit geld kan veel beter besteed worden aan onderzoek naar ongewenst gedrag. Dan kan de vlieg aangepakt worden.

Hoe komen ze ermee weg?

Werkplekken kennen vele 'hufters', om dat woord maar eens te gebruiken. Hufters zijn mensen die aanhoudend vijandig gedrag vertonen, zowel verbaal als non-verbaal, maar zonder lichamelijk contact (Sutton, 2008). Dat er geen lichamelijk contact is, is juist het verraderlijke. Zo kan niemand een hufter op onbehoorlijk gedrag 'pakken' en blijft het slachtoffer machteloos achter. Toch zijn er na een tijd wel degelijk mensen die het niet meer pikken. Ze staan op en klagen bij de baas: "De hufter gedraagt zich onuitstaanbaar en hij moet hiermee ophouden."

Waarom blijft het gedrag maar doorgaan, vaak jarenlang? Een van de belangrijke oorzaken van het voortbestaan van het ongewenste gedrag is dat het management of de directie het niet serieus neemt.

Daar zijn twee belangrijke redenen voor: geen 'gedoe' in de tent willen, en onbekendheid met het fenomeen en de gevolgen van ongewenste omgangsvormen.

Geen gedoe in de tent willen

Illustratief is het volgende fragment uit een interview met de directeur:

Interviewer vraagt door over het soort gedrag

Casus

In het afgelopen jaar deed ik samen met twee medewerkers een signalenonderzoek naar vermeend ongewenst gedrag van een bewoner in een zorginstelling. Tijdens een signalenonderzoek worden interviews met betrokkenen afgenomen om het gedrag te objectiveren en te duiden. Het uiteindelijke doel is om erachter te komen of er inderdaad sprake is van ongewenst gedrag of psychisch geweld en wat de oorzaak is, om vervolgens te komen tot een advies en oplossing.

De zorginstelling die wij onderzochten biedt woning en zorg aan de bewoners. De bewoners zijn lichamelijk gehandicapt. De persoon waar het onderzoek op gericht was, maakte zich al tien jaar schuldig aan psychisch geweld. Er waren in de voorafgaande tien jaar dertien nieuwe managers aangetrokken, tientallen medewerkers waren weggegaan en er heersten ernstige roosterproblemen, ontstaan doordat de bewoner bepaalde verpleegkundigen expliciet aan zijn bed weigerde. Uit de interviews bleek onomstotelijk dat er sprake was van ongewenste omgangsvormen, waaronder psychisch geweld. Gedragingen die wij constateerden waren: schelden, bijnamen geven, denigreren doen, medewerkers 'als lucht' behandelen, lachen wanneer iemand het fout deed of zenuwachtigheid van nieuwe medewerkers verergeren door perfectie te eisen. Ook was er veelvuldig sprake van pesterijen gericht op het management. De bewoner trok stelselmatig de goede bedoelingen van het management in twijfel, ging in iedere e-mail in op de verschillen en de imperfectie van de organisatie, verstuurde vele mails per week, eiste van het management vaste tijden waarop het zijn mails mocht sturen, stelde onmogelijke eisen en verzette afspraken iedere keer weer op het laatste nippertje. Als klap op de vuurpijl deed hij soms een tijdje aardig om dan vervolgens genadeloos de ander te laten vallen (door de ander te diskwalificeren verbetert de agressor zijn zelfbeeld). Allemaal voorbeelden van psychisch geweld; de meer onduidelijke vorm van ongewenst gedrag.

dat de directeur ervaart van de persoon die van het ongewenste gedrag wordt beschuldigd.

Interviewer: "Wat doet hij dan?"

Directeur: "Hij scheldt uit."

I: "(...) Wat voor een soort gedrag is dat?"

D: "Wel ongewenst gedrag denk ik. Hij zegt 'stomme koe'. De uitspraken zijn in deze sfeer. Wanneer iemand hem pijn doet, zegt hij niet 'au, dat doet pijn, dat vind ik onplezierig'. Hij roept onmiddellijk: 'Je bent een koe', 'Je bent stom', 'Je kunt het niet' en 'Je komt er nooit meer in'.

I: "Wat vind je daarvan?"

D: "Daar ben ik niet van. Daar is de locatiemanager voor. Hij is de eerste

aangewezen om de dader aan te spreken en te zeggen: 'Zo gaat het niet. U gedraagt zich onaanvaardbaar.'"

Dit is naar mijn idee 'afschuifgedrag'. Er is heibel in de tent, tien jaar lang, maar de directeur zegt: "Daar ben ik niet van"? Deze houding komt niet voort uit het feit dat de situatie de directeur koud laat. Hij was juist zeer betrokken bij zijn bewoners. De oorzaak is gelegen in het weinig bekend zijn met psychisch geweld en de gevolgen die dit heeft voor zijn medewerkers. Marie-France Hirigoyen schrijft in haar boek 'Pesten en treiteren' terecht: 'Op de werkplek is degene

die de beslissingen neemt (directie, kader, leiding) degene die de keuze moet maken om dit (gedrag) niet te laten gebeuren, om intimidatie te weigeren en om er op toe te zien dat mensen op ieder niveau in hun waarde worden gelaten.'

De directeur had hier het voorbeeld moeten geven en zijn managers moeten ondersteunen, zodat ze er alles aan konden doen om dit gedrag te stoppen. Dit heeft hij niet gedaan. Hij heeft zelfs getolereerd dat de bewoner de locatiemanager excommuniceerde.

De directeur vertrouwde mij later toe dat de bewoner juridisch goed onderlegd was en dat

hij bang was dat er tegen hem een proces aangespannen zou worden. Ik kan mij zijn angst goed voorstellen. Niemand met een zaak wil negatieve publiciteit. De angst voor negatieve publiciteit mag echter nooit de reden zijn om ongewenst gedrag ongestraft te laten. Het wordt een glijdende schaal en meer bewoners zullen zich gaan misdragen.

Onbekendheid

Er zou meer aandacht moeten zijn voor de psychologische dimensies van de arbeidsverhoudingen. Onzichtbare gedragingen zijn voor de directie en management vaak onduidelijk. Consequenties worden niet overzien. Gevolgen kunnen bijvoorbeeld zijn dat méér mensen zich onbehoorlijk gaan gedragen als de veroorzaker geen halt toegeeroepen wordt, of dat medewerkers zich onzeker en niet serieus genomen voelen, wat weer gevolgen heeft voor hun arbeidsproductiviteit. Er wordt immers niets aan hun veiligheid gedaan. Het management denkt soms dat ongewenste omgangsvormen op zichzelf staan en terug te leiden zijn naar ongemanierd gedrag van één persoon.

Fouten van de organisatie leiden nooit tot wangedrag. Iemand mag zich niet hufterig gedragen, omdat een medewerker een fout heeft gemaakt. Het management moet eerst begrijpen hoe een hufter werkt. Hij zal de omgeving te allen tijde willen laten geloven dat het management de schuldige is van zijn gedrag. De HR-manager moet ervoor zorgen dat het management met dit thema en de uitwassen daarvan bekend wordt, en dat het vervolgens omgezet wordt in acties en daden in zijn beleidsplannen.

Interventies als opleider

Wie te maken krijgt met een opleidingsvraag met ongewenst gedrag als thematiek, redt het niet met alleen het trainen van de



medewerkers op 'weerbaarheid'. Dat is te mager. Pak niet de hele mand appels aan, terwijl het vaak gaat om één rotte appel.

Kennis en aandacht geven aan ongewenste omgangsvormen

In een recent onderzoek in het gevangeniswezen (Molleman, 2011), waar een doelstelling werd geformuleerd om ongewenst gedrag bij collega's onderling sterk te verminderen, heeft de lange adem goed gewerkt. Na zeven jaar stelselmatig aandacht voor het onderwerp, werd een sterke daling van ongewenste omgangsvormen ervaren tussen collega's onderling. Dit kwam omdat er belang werd gehecht aan de volgende deelgebieden, die ook deel zouden moeten worden van de interventies van (HR-)managers:

1. Ontwikkeling van leiderschap

Het gevangeniswezen in bovengenoemd onderzoek zette expliciet in op het verbeteren van de leiderschapskwaliteiten. Dat hielp om het aantal ervaringen met ongewenste omgangsvormen bij medewerkers met 60% te laten dalen.

2. Elkaar aanspreken

Elke medewerker, inclusief leden van het managementteam, moet ervan doordrongen zijn hoe belangrijk het is om mensen, die zich niet gedragen, aan te spreken. Met als belangrijke boodschap dat zij anders andermans waardigheid en zelfrespect aantasten. De aangesprokenen krijgen de kans om zich te verbeteren. Als dit niet lukt, moeten ze de consequenties dragen.

3. Samenhang met andere vormen personeelsmanagement zoeken

Verschillende aandachtsgebieden van personeelsmanagement zijn gerelateerd aan de materie van ongewenste omgangsvormen. Voorbeelden daarvan zijn

werkstress, moreel bewustzijn, veiligheid, leiderschap en de relatie met collega's. Deze onderwerpen zouden centraal moeten staan in acties en maatregelen die ingezet worden om de problematiek van ongewenste omgangsvormen aan te pakken.

Pak niet de hele mand appels aan, terwijl het vaak gaat om één rotte appel

4. Onderzoek doen

Een interventie die een (HR-)manager kan doen, is een signalenonderzoek. Dit heeft het voordeel dat er niet te veel wordt gejuridiseerd. Er wordt écht met mensen gesproken. Door middel van interviews wordt in kaart gebracht wat er gebeurt, wat mensen aan ongewenst gedrag ervaren en wat naar hun mening de oorzaak is.

5. Moed tonen

Bij de presentatie van het onderzoek komen weer andere vaardigheden kijken. Moed tonen om tegen de directie te zeggen: "Jullie moeten ook in behandeling." Er is lef nodig om uit te leggen dat iedereen onderdeel is van een systeem en om tégen de mening van de directie in gaan.

6. Voorlichting vooraf

Een externe deskundige die onderzoek doet moet dit koppelen aan voorlichting. De voorlichting dient vooraf plaats te vinden. Bespreek eerst de gevolgen van psychisch geweld, de consequenties op lange termijn. Maak een handig overzicht voor het managementteam om het inzicht te geven in wat de situatie met het bedrijf doet. Bespreek het productiviteitsverlies, ziektekosten, kosten

voor agressie-managementtraining, kosten voor het inwerken van nieuwe medewerkers, de tijd besteed door (externe) specialisten en de tijd dat de leidinggevende zich bemoeit met de persoon die zich ongewenst gedraagt. De geschatte totale 'hufferkosten' zijn €117.000,- voor een jaar (Sutton, 2008).

7. Doorvoeren van je doelstellingen in acties

Een bedrijfsfilosofie over goed gedrag is niets, als je de collega recht tegenover je, nu, op dit moment, niet op de juiste manier behandelt. Het zit hem dus in alledaagse handelingen; vriendelijk zijn voor al je personeelsleden, niet alleen voor diegenen die hoog in rang zijn. De opleider moet zich als partner opstellen van het management, maar tegelijkertijd ook een beetje als opvoeder.

8. Aanmoedigen

De angst voor falen is eigenlijk het thema dat de directie ook bezighoudt. In wezen komt dit voort uit onwetendheid. De opleider moet de opdrachtgever ervan doordringen dat het juist een goede zet is iemand van buiten in te schakelen. Een opdrachtgever ziet zijn eigen systeem niet meer.

Tot slot

Ons leven op aarde is kort. Zou het niet (h)

eerlijk zijn als we in dit leven zo min mogelijk geconfronteerd werden met mensen die eropuit zijn ons te diskwalificeren of ons onderuit te halen? Als werkgever ben je verplicht om je werknemers niet onnodig bloot te stellen aan ongewenst gedrag. Dat staat zelfs in de wet. Het leukste is dat er meer tijd vrijkomt om productiever en plezieriger te werken wanneer er meer aandacht voor dit onderwerp is in het bedrijf.

Literatuur

- Hirigoyen, M.F. (2006). *Pesten en treiteren*. Wereldbibliotheek Amsterdam.
- Kemp, S. van der & Werf, C. van der. (2003) *Gevalsanalyse van ongewenste omgangsvormen op het werk*, Leiden 5 november.
- Molleman, T. (2011). *Ongewenste omgangsvormen in het gevangeniswezen, de stand anno 2011*. Den Haag: Wetenschappelijk onderzoek- en documentatiecentrum, 8.
- Stokkom, B. (2010). *Wat een huffer*. Amsterdam: Boom.
- Sutton, R. (2008). *De anti-huffer methode*. Schiedam: Scriptum.
- Vendl, A. (2011). *U lijkt me een vrij hopeloos geval*. Zaltbommel: Thema.
- Wijnberg, J. (2006). *De kunst van het kwetsen*. Scriptum psychologie.



Adélka Vendl is bedrijfspsychologe en oprichter van het bedrijf Vendl Training. Binnen de Politie Nederland is Vendl de partner voor opleidingen rondom omgangsvormen. Vendl doet dit op een frisse, onorthodoxe manier: met gezond verstand, een heldere blik en een flinke dosis uitdaging. Zij zorgt ervoor dat spelletjes die mensen op de werkvloer spelen begrijpelijk worden en leuk blijven, waarmee wordt voorkomen dat deze schade aanrichten.
www.vendl.nl