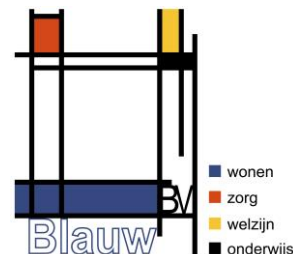


Boekbespreking 'Giftig gedoe op de werkplek'

Ondertitel: Van agressief gedrag naar sociale veiligheid, 2023
Auteur: Caroline Koetsenruijter en Hans van der Loo
Boekbespreking: Theo Stubbé, Blauw BV
Kernwoorden: Grensoverschrijdend gedrag, sociaal en psychologisch veilig werkklimaat, veiligheidscultuurladder



Inleiding

Het boek kwam ongeveer tegelijk uit met het boek 'Destructief Leiderschap'¹ en beide boeken slaan aan op de maatschappelijke storm over grensoverschrijdend gedrag vanuit de top van diverse organisaties. Zij behandelen een onderwerp dat veel professionals dagelijks raakt: toxisch gedrag binnen organisaties. Het boek biedt inzicht in hoe giftige interacties ontstaan, waarom ze blijven voortbestaan en, nog belangrijker, hoe ze kunnen worden aangepakt. Koetsenruijter en Van der Loo hanteren een duidelijke en praktijkgerichte benadering, waarbij ze niet alleen problemen blootleggen, maar ook concrete strategieën aanreiken voor het creëren van een gezondere werkomgeving.

'Giftig gedoe op de werkplek' is uitgeroepen tot het Managementboek van het jaar 2024 (www.managementboek.nl)

Kern van het boek

In het boek worden de verschillende vormen van toxisch gedrag op de werkplek uitgebreid besproken, zoals pesten, roddelen, manipulatie en sabotage. Het centrale idee is dat toxisch gedrag niet alleen persoonlijke conflicten veroorzaakt, maar ook een grotere invloed kan hebben op de bedrijfscultuur, het moreel van de medewerkers en zelfs de productiviteit van een organisatie.

De auteurs leggen met behulp van diverse theorieën en praktijkvoorbeelden uit hoe giftig gedrag zich op de werkvloer ontwikkelt en wat de onderliggende oorzaken zijn. Wat *Giftig gedoe op de werkplek* onderscheidt van andere boeken over werkgedrag is de heldere structuur en het gebruik van concrete figuren en modellen om de theorieën visueel te verduidelijken.

Enkele items die worden beschreven zijn:

- 1) **Wat is giftig gedrag?** In essentie is giftig gedrag
 - a) een kluwen van factoren en actoren,
 - b) die aan de basis staat van zich herhalende patronen van agressief gedrag,
 - c) waardoor negatieve gevoelens van onveiligheid en respectloosheid ontstaan,
 - d) die aantoonbare destructieve impact op mensen, teams, organisaties en de omgeving hebben.

De auteurs citeren onderzoek van TNO/CBS uit 2021 dat er bijna 2,5 miljoen gevallen van giftig gedoe zijn in Nederland. Daarbij moet je denken aan intimidatie, discriminatie, pesten, ongewenst seksuele aandacht, lichamelijke geweld en corruptie.

- 2) **Wanneer spreken we van giftig gedrag?** De auteurs beschrijven een schaal van zware vormen van agressie (met de bekende voorbeelden uit de media) via micro agressie (kleinere, minachten, foute grappen, roddelen, gaslighting) en gedoe (akkefietjes, heibel) tot een gezonde (team)omgeving. Het ingewikkelde van giftig gedoe is dat 90% valt onder hun termen 'micro agressie en gedoe'. Dat betekent dat 90% van zaken die bij sociale onveiligheid horen niet eenvoudig te vatten zijn. Ernstige affaires zoals (seksueel) geweld, discriminatie en intimidatie zijn aantoonbaar (juridisch) fout gedrag,

¹ Joost Kampen, Boom 2023.

maar dat is een kleine minderheid van het spectrum. Een andere complexiteit is dat er geen goede definitie is van een gezonde (team)omgeving.

- 3) **De auteurs beschrijven de giftige driehoek van sociale onveiligheid.** Dit zijn
- a) **Giftig machtsmisbruik**, zoals autoritaire bullenbakken of Laissez faire leiders in combinatie met machtsmisbruik dat wordt beloond en aan afglijdende cultuur zonder zelfreflectie (of regulering).
 - b) **Giftige acceptatie**, van slachtoffers die zwijgen, omdat er geen getuigen zijn, vanwege schuld- of schaamtegevoel, onwetendheid of omdat men het conflict wil vermijden. Dit wordt nog eens versterkt door omstanders die weggijken en niet weten wat ze ermee kunnen doen. Tenslotte zijn er leidinggevendenden die niet (durven) doorpakken, omdat de omgeving dit niet zou accepteren, omdat ze niet weten hoe ze moeten acteren of wegens gebrek aan motivatie.
 - c) **Giftige factoren**, kunnen sociale onveiligheid versterken zoals hiërarchie, status, afhankelijkheid, prestatiedruk, weinig sociale controle bijvoorbeeld bij 24-uurs organisatie of jarenlange verwaarlozing.
- 4) **Wat moeten we dan doen?** De auteurs beschrijven 5 traptreden van gedrag bij giftig gedoe op de werkplek.
- a) Ontkennen, bagatelliseren, afschuiven etc.
 - b) Stressreacties, zoals (extern) onderzoek, paniekvoetbal en zo snel als mogelijk overgaan tot de orde van de dag
 - c) Bureaucratisch afwikkelen met meldingen van incidenten en verscherping van procedures, waardoor slachtoffers dubbel gedupeerd worden. Slachtoffers ervaren meestal gebrek aan respect van hun situatie en weinig integer gedrag bij de leidinggevendenden en collega's.
 - d) Een organisatie reageert beter als er responsiviteit ontstaat, dat wil zeggen, objectiveren van giftig gedoe, zodat er 'een streep getrokken kan worden'. Daarnaast kan de organisatie de verantwoordelijkheid oppakken en een proces van continu verbeteren starten.
 - e) Daarna kan de organisatie gaan werken aan een psychologisch veilig werkcultuur, met integraal beleid van bestrijden en voorkomen en een gedeelde visie op veiligheid. Hierbij moet je denken aan diversiteit & inclusie (iedereen hoort erbij) + het delen van opvattingen en mogelijke fouten bespreken + iedereen volwaardig laten meedoen en inbreng waarderen.

Nawoord Stubbé

Ik vind het bijzondere van 'Giftig gedoe op de werkplek' dat de auteurs duiding geven aan de diffuse materie van micro agressie ten opzichte van echte agressieve uitwassen. Met vele voorbeelden in groene kaders wordt de ernst van de sociale onveiligheid beschreven.

Een ander goed onderdeel van het boek zijn de aangeboden handvatten voor het moment dat je realiseert dat onveiligheid ook in je eigen organisatie voorkomt, bij voorkeur vóórdat er excessen bekend worden.

Koetsenruijter en Van der Loo sluiten af met het moraal van goed vóórleven:

Wat je negeert, dat tolereer je
Wat je tolereert, wordt normaal
Wat normaal is, wordt gekopieerd.

Op mijn website heb ik circa 120 artikelen, boekbesprekingen en rapporten verzameld, waarvan circa 40 gaan over governance en leiderschap. U kunt onbeperkt grasduinen bij het tabblad 'publicaties' op blauwbv.nl of via de QR code.

