



ILLUSTRATIE CYPRIAN KOSCIELNIAK

Er zijn heel veel Gotliebs

Pesten

De zaak van NZa-klokkenluider Arthur Gotlieb, die werd genegeerd en gepest en zelfmoord pleegde, is extreem. Maar hij is zeker niet uniek. Bedrijven weten zich vaak geen raad met klokkenluiders. „Je verwacht een bloemetje en krijgt een draai om je oren.”

Door onze redacteur
Ellen de Bruin

Een wat oudere werknemer op kantoor, die er al veertien jaar zit, merkt dat de bedrijfscultuur verandert. Er moet 'gescoord' worden, er moeten 'targets' worden gehaald, alles moet snel-snel-snel. Werknemers worden openlijk beoordeeld - wie doet het niet zo goed, wie ontwikkelt zich niet meer? En er komt een reorganisatie aan. De oudere medewerker krijgt een slechte beoordeling, zijn leidinggevenden negeren zijn vragen om hulp, opleiding en coaching, en hij krijgt absurd veel extra werk. Jaren heeft hij prima gefunctioneerd; nu willen ze hem eruit hebben, dat is duidelijk. Hij wordt er ziek van.

Uiteindelijk stuurt Arthur Gotlieb zijn baas bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) een dik dossier waarin hij ook allerlei misstanden binnen het bedrijf beschrijft, onder meer over uiterst slordige omgang met privacygevoelige informatie. Hij probeerde die misstanden al eerder aan de kaak te stellen, maar ook dat werd genegeerd. En dan pleegt hij zelfmoord.

Het verhaal van Arthur Gotlieb is schokkend en extreem - maar er zitten ook kanten aan die helemaal niet zo uniek zijn: die van een oudere werknemer die niet overweg kan met zijn nieuwe manager en diens stijl van leidinggeven. Die van een werknemer die systematisch gepest wordt door zijn baas. En die van iemand die probeert zijn baas te waarschuwen voor ernstige fouten van het bedrijf en daarvoor niet bedankt wordt, maar verguisd.

Jonge managers hebben vaker moeite met oudere werknemers, merkt Cristel van de Ven van adviesbureau Factor Vijf in haar onderzoek en haar coachingswerk. „Voor oudere medewerkers zouden leidinggevenden juist hun best moeten doen om werk te vinden dat goed bij hen past. Maar vaak gebeurt dat niet. Vooral werknemers over wie de leidinggevende tevreden is, krijgen ontwikkelmogelijkheden. Die komen dan terecht in een spiraal naar boven.”

Van de Ven hoopt over twee jaar aan de Universiteit van

Amsterdam te promoveren op de manier waarop leidinggevenden en werknemers in formele (plannings)gesprekken met elkaar praten en hoe dat samenhangt met hun verdere loopbaan. En ze coacht duo's die er samen niet uitkomen. Zoals onlangs een oudere medewerkster en haar jongere leidinggevende: „Hij vond haar raar en eigenlijk niet meer passen in haar werk. Zij voelde dat wel aan. Maar hij bleef maar inhoudelijke afspraken met haar maken.” Waarvan hij stiekem hoopte dat ze ze niet zou halen. „Een *hang yourself*-constructie. Uiteindelijk durfde ze te vragen: wat wil je nou eigenlijk met mij? En: wat zit je nou te zweten en te steunen als ik dat zeg?”

Toen pas kwam het hoge woord eruit: dat hij de samenwerking niet meer zag zitten en een andere plek voor haar wilde zoeken. „Zij was verdrietig, maar ook opgelucht. Gesprekken tussen werknemer en leidinggevende gaan vaak alleen over inhoudelijke en procedurele zaken, maar pas als mensen ook over de interactie durven praten, en over hun emoties, komen ze vooruit.”

Anders had dit stel nog jaren zo door kunnen gaan. En dan had de werknemer dat vast als pesten ervaren. „Je zou pesten kunnen definiëren als een gescalearde arbeidsconflict”, zegt TNO-onderzoeker Seth van den Bossche. Het is een glijdende schaal, zegt hij. „Bij een arbeidsconflict kunnen mensen zich nog verdedigen. Bij pesten lukt dat niet meer.”

Dossieropbouw

Je kunt je afvragen waarom een werkgever ervoor kiest om de werknemer met wie hij een conflict heeft te pesten, in plaats van hem bijvoorbeeld te ontslaan. Maar ontslaan is nu eenmaal niet gemakkelijk, dan moet je een goed dossier opbouwen, zegt Van den Bossche.

„En uiteraard hoeft er helemaal geen sprake te zijn van disfunctioneren. Je ziet ook regelmatig dat iemand die gepest wordt juist excellent functioneert, en dat dat bedreigend is voor de manager. Als iemand duidelijk beter presteert dan de rest, tast dat de groep aan. Juist omdat zo iemand niet te ontslaan is, kan de baas proberen hem of haar het leven zo zuur mogelijk te maken.”

Van den Bossche is verantwoordelijk voor de jaarlijkse Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden die TNO samen met

het Centraal Bureau voor de Statistiek uitvoert. Daarin wordt onder meer onderzocht hoe vaak pesten op het werk voorkomt. Ongeveer één op de dertien Nederlandse werknemers wordt weleens gepest door iemand binnen het eigen bedrijf. Circa één op de honderd wordt structureel gepest, en dan hoort de baas in ruim de helft van de gevallen tot de daders. Mannen worden iets vaker gepest dan vrouwen, laagopgeleiden vaker dan hoogopgeleiden. „We zien trouwens dat pesten in tijden van reorganisatie wel iets toeneemt, maar niet heel veel. Na vijf jaar recessie is het pesten op de werkplek niet geëxplodeerd, het blijft redelijk stabiel.”

Een bijzondere reden die een baas kan hebben om een werknemer weg te pesten, is als die werknemer meldt dat er iets in het bedrijf fout gaat. „Je denkt: ik stel een misstand aan de orde, ik krijg vast een bloemetje, maar je krijgt een draai om je oren”, vat Esther Sinnema dat samen. Zij werkt voor Governance & Integrity, een advies- en ontwikkelingsbureau voor integriteitsbeleid; ze geeft advies en leidt onder anderen vertrouwenspersonen op.

Sinnema: „Zeker als zich in de top van de organisatie iets afspeelt wat niet klopt, is het risicovol om dat te melden. Want het is maar zeer de vraag of de top daar blij mee is. Zo'n verhaal als dat van Gotlieb is geen uitzondering, behalve dat het gelukkig niet altijd zo dramatisch afloopt. Cijfers heb ik niet, en natuurlijk: wij horen niet over de gevallen waar het goed gaat. Maar het gaat vaak mis; we zijn er in Nederland nog niet zo goed in om zorgvuldig met interne meldingen om te gaan. Er valt nog veel te leren als het om zorgvuldige handhaving van integriteitsbeleid gaat.”

Overheidsinstellingen zijn verplicht om een meldingsprocedure te hebben, vertelt Sinnema - 'melden' is in feite klokkenluiden, maar dan intern, binnen het bedrijf, zodat het bedrijf hier zelf iets aan kan doen. „Maar bedrijven weten vaak niet hoe ze ermee moeten omgaan als er een melding komt. Vaak is de vertrouwenspersoon er ook helemaal niet voor opgeleid. Dat is vaak gewoon iemand uit de organisatie die daar is neergezet omdat hij zo goed kan luisteren. Die zat er dan al voor de ongewenste omgangsvormen, en dan is het: doe dat integriteitsbeleid er maar bij.”

Een voorbeeld: drie jaar geleden kreeg een gemeenteambtenaar in Beuningen

een conflict met het college van burgemeester en wethouders. Dat verdacht hem ervan een anonieme brief te hebben geschreven waarin hij corruptie aan de kaak stelde. De ambtenaar werd ontslagen wegens verstoorde werkverhoudingen, wat door de rechter werd teruggedraaid.

„Daar meldt dus de eerste dertig jaar nooit meer iemand iets”, zegt Sinnema. „In de wet staat dat de werkgever, op grond van het feit dat iemand een melding doet, geen besluit mag nemen dat nadelig is voor diens rechtspositie, maar je kunt zo iemand dan nog altijd wél proberen weg te pesten.”

Burn-out

De gevolgen van pesten zijn duidelijk, zegt TNO-onderzoeker Van den Bossche. „Het leidt tot verzuim en burn-out. Die schade houdt nog jaren aan. Ook de organisatie en de sociale omgeving van de gepeste lijden er trouwens onder. En er is vrij weinig onderzoek naar wat eraan te doen is.”

Cristel van de Ven zou mensen die door hun baas gepest worden in elk geval adviseren er met anderen over te praten. „Met je partner, met collega's die je wél vertrouwt of met een vertrouwenspersoon. In het geval van Gotlieb zou het me bijvoorbeeld niks verbazen als veel méér mensen de managementstijl zoals hij die beschrijft onprettig zouden vinden. Al die nadruk op bonussen en targets, we weten eigenlijk zo langzamerhand wel dat dat niet werkt en dat veel mensen er niet gelukkig van worden.”

Gelukkige mensen werken beter. „Maar ik heb het idee dat overheidsgerelateerde instellingen met dat soort inzichten wel een beetje achterlopen. Dat ze nog steeds heel erg bezig zijn met alles in protocollen te vangen, met SMART-doelstellingen formuleren en nog meer van die vreselijke afkortingen om prestaties meetbaar te maken tot drie cijfers achter de komma. Terwijl mensen het beste presteren als hun baas hun vraagt: welke mogelijkheden zie je zelf, en hoe kan ik je daarin ondersteunen?”

Nog een belangrijk advies, zegt Van de Ven: wacht niet af. Neem het initiatief. Wil je een coach en krijg je die niet? Zoek er zelf een. Besteed er dan maar wat geld aan. „Ik weet wel dat we dat niet gewend zijn, maar het is jouw leven, en jouw loopbaan. Niet die van het bedrijf.”

CIJFERS

Pesten

7,5

procent van de werknemers is in 2012 (meest recente cijfers) gepest binnen het bedrijf.

1,2

procent van de werknemers zegt structureel gepest te worden binnen het bedrijf

Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2012 (TNO & CBS)