

Caroline
Koetsenruijter

Hans
van der Loo

GIFTIG

GEDOOE

OP DE

Van agressief
gedrag
naar sociale
veiligheid


managementboek
van het jaar

2024

WERKPLEK

Boom

Caroline
Koetsenruijter

Hans
van der Loo

 **GIFTIG**

GEDO **OE**

OP DE

Van agressief
gedrag naar
sociale veiligheid

WERKPLEK

Boom

INHOUD

Inleiding		7
Hoofdstuk 1	De werkplek als warzone	21
Hoofdstuk 2	Reis door de jungle van giftig gedoe	45
Hoofdstuk 3	De <i>Destructieve Vijf</i> van giftig gedoe	63
Hoofdstuk 4	De actualiteit van giftig gedoe	93
Hoofdstuk 5	De voedingsbodem van giftig gedoe	119
Hoofdstuk 6	De grillige dynamiek van giftig gedoe	143
Hoofdstuk 7	Verdwaald in een mistig doolhof	177
Hoofdstuk 8	Responsiviteit: inspelen op giftig gedoe	215
Hoofdstuk 9	Safety by design	247
Uitleiding		275
Verwijzingen		279
Literatuur		286



'We live in a world where we have
to hide to make love,
while violence is practiced in
broad daylight.'

- **John Lennon**



INLEIDING

EEN SPOOR VAN GIFTIG GEDOE

Medewerkers die zich gezien en gehoord voelen. Die gewaardeerd worden vanwege hun inbreng en talenten. Die uitstekend in hun werkvel zitten. Die zich uit durven te spreken en vrijmoedig hun mening geven. Die fouten openlijk met elkaar durven te bespreken. Die regelmatig om feedback vragen en ook niet te beroerd zijn om anderen aan te spreken en zo elkaar verder te helpen. Deze medewerkers passen bij een open, gezonde en veilige werkomgeving. Een plek waar mensen gemotiveerd doen wat ze willen en waar ze goed in zijn. Waar ze met vertrouwen met elkaar omgaan. En waar iedereen naar en zelfs boven verwachting presteert en steeds openstaat voor het leren van nieuwe dingen.

Bestaan zulke plekken? Ja hoor, soms loop je er zomaar tegenaan. Het zijn de plekken waar het werkvuur hoog opblaait. Maar veel vaker tref je het tegenovergestelde aan. Werkplekken waar de temperatuur tot ver beneden het vriespunt is gedaald. Die bol staan van heibel. Gedonder. Ruzies. Onwil. Weerstand. Ongezonde omgevingen waar intimidatie, discriminatie, pesten, corruptie en geweld de norm lijken. Waar macht op grove wijze wordt misbruikt. Waar waarden en normen zijn versplinterd en het onacceptabele wordt geaccepteerd. Waar onrust, onduidelijkheid en werkdruk zo groot zijn, dat er niet op wordt gelet of het vertoonde gedrag toelaatbaar is.

De werkplek als gevaarlijke jungle

Waar je zulke giftige werkplekken aantreft? Eigenlijk overal. Op kantoor. In fabrieken en distributiecentra. Op universiteiten en hogescholen. In ziekenhuizen. Op sportvelden. In kerken en in goede doelenorganisaties. In het theater, in televisiestudio's en op filmsets. Want ook de wereld van glamour en glitter kent zijn donkere kanten. Dat bleek maar weer eens toen de van meerdere films en series bekende actrice Maryam Hassouni op 1 november 2022 aanschoof in de talkshow van Khalid & Sophie. Aan succes had zij geen gebrek gehad, liet zij weten. Integendeel, haar filmcarrière ging als een speer. Ze werd uitgeroepen tot een van Europa's meest belovende actrices en kreeg zelfs een Emmy Award. Maar toch ging er achter de schermen van alles mis. Vanwege haar Marokkaanse afkomst kreeg ze uitsluitend clichématige rollen toebedeeld als terrorist, crimineel of onderdrukte vrouw. Van discriminatie was echt geen sprake, werd haar bezworen. Dergelijke rollen waren 'gewoon haar ding'. Ze kreeg ook te maken met seksueel grensoverschrijdend gedrag. Op haar negentiende werd ze tijdens de repetitie van een theaterstuk door een gelauwerd regisseur in de billen geknepen, terwijl hij zijn geslachtsdeel tegen haar aandrukte. Van diezelfde regisseur moest ze vervolgens een half uur lang in zijn bijzijn een zoenscène oefenen met een acteur. Toen zij over beide voorvallen haar beklag deed bij haar agent, was ze niet langer welkom in het theater. Sterker nog, de regisseur dreigde haar naam in een zwartboek te zetten, zodat ze nergens aan de bak zou komen. Dat laatste blijkt gelukkig mee te vallen. Alhoewel? Toen ze jaren later een hoofdrol in een televisieserie speelde, maakte haar tegenspeler haar het leven zuur met pesterijen en seksueel getinte opmerkingen. Wederom trok ze aan de bel, maar ook dit keer gebeurde er niets met haar klachten. Achteraf herkende ze er een patroon in. Haar klachten worden stevast genegeerd, gebagatelliseerd of gerelativeerd. Terwijl de daders ermee weggomen en fluitend doorgaan.

Van glanzende façades naar duistere krochten

Dit boek gaat niet over werkgeluk, over *shiny, happy people* of de 'pretfactor' op het werk, maar over de schaduwkanten. De in allerlei opzichten onderbelichte kanten. We kijken achter de glanzende en glinsterende façades en begeven ons naar de duistere krochten en spelonken, waar agressief gedrag vaker voorkomt dan ons lief is. We belichten zaken die pijn doen. Agressie. Misbruik. Onveiligheid. Destructie. Uitzichtloosheid. In dit boek staan diverse expliciete voorbeelden van giftig gedrag. Afkomstig uit gesprekken met mensen die we hebben geïnterviewd. In een aantal gevallen vermelden we niet hun naam. Die is bekend bij ons, de auteurs, en bij de

uitgever. Waarom dat nodig is? Omdat de ervaringen die Maryam Hassouni openlijk deelt niet op zich staan. Het heeft er alle schijn van dat giftig gedoe in nogal wat organisaties stilzwijgend tot norm is verheven. Affaires in de mediasector zoals *The Voice* en *De Wereld Draait Door* liggen nog vers in het geheugen. Ze vormen het topje van de ijsberg. Het gaat ook om een castingdirecteur die acteurs tijdens audities vraagt zich te ontkleden. Een museumdirecteur die zijn medewerkers intimideert en daarmee een angstcultuur creëert. Een medewerker van een kunstopleiding die zich jarenlang beestachtig kan gedragen. Een directeur van een modeplatform die wordt vervolgd vanwege meerdere gevallen van verkrachting. Een filmproducent die aan de lopende band discriminerende opmerkingen maakt over zwarte actrices. De directeur van een lokale omroep die haar personeel stiekem bespioneert met computersoftware.

Giftig gedoe is alomtegenwoordig

Betekent dit dat giftig gedoe uitsluitend in de media- en cultuursector voorkomt? Was het maar waar. Je komt het ook tegen in gemeentes, waar een wethouder stelselmatig vrouwelijke medewerkers lastigvalt of waar een ambtenaar jarenlang flinke sommen geld achterover weet te drukken. Het komt voor in ziekenhuizen waar, zeker in operatiekamers, maar al te vaak de wet van de apenrots geldt. Het komt voor in de sport waar agressieve sportcoaches huftergedrag proberen goed te praten met het argument dat hun aanpak een hoger doel dient: het winnen van medailles. Of waar een technisch directeur van een professionele voetbalclub het vrouwelijk personeel ongevraagd *dickpics* toestuurt. Giftig gedoe is aan de orde van de dag in branches waarin buiten de geijkte tijden wordt gewerkt. Zoals in de beveiliging of in de horeca. Vaak geloof je je oren niet als je de verhalen hoort. Neem bijvoorbeeld de eigenaresse van een goed lopend restaurant die haar personeel op de drukste momenten van de avond kleineert en voor van alles en nog wat uitmaakt. Of de directeur van een metaalverwerkingsbedrijf die de beschuldigingen van aanranding door magazijnmedewerkers afdoet met lollig bedoelde uitspraken als: 'Niet bukken waar ik bij sta, want ik ben niet te vertrouwen.'

Zelfs heilige instituties ontkomen er niet aan

Zelfs heilige instituties als ons parlement blijven er niet van verschoond. Eind september 2022 werden we opgeschrikt door berichten over 'machtsmisbuik' van de voormalige Kamervoorzitter en toenmalig Kamerlid Khadija Arib. Jarenlang gold Arib als nationaal uithangbord van onze democratie. Kort na de benoeming als voorzitter van de tijdelijke commissie die de parlementaire corona-enquête voorbereidt,

werd naar de pers gelekt over een onderzoek naar klachten over haar gedrag in het verleden. De emoties liepen hoog op. Volgens de huidige voorzitter Vera Bergkamp was nader onderzoek onontkoombaar. De Arboret stelt immers dat een bedrijf moet zorgen voor de veiligheid en gezondheid van haar medewerkers. Waarop een Kamerlid sneerde 'dat we geen bedrijf zijn. We zitten niet bij de Albert Heijn, maar in een complexe bestuurlijke omgeving'. Los van alle discussies was het kwaad al geschied. Arib was door alle commotie zodanig beschadigd dat ze besloot te vertrekken. Bezodeld vanwege de verhalen over tirannieke optreden. Met stille trom en zonder afscheid. Door alle ophef voelden ambtenaren en leidinggevendenden die last hadden gehad van het vermeende wangedrag zich in de kou gezet. Zij zagen dat het wederom niet om hun veiligheid ging, maar dat de affaire over hun hoofden heen tot inzet werd gemaakt van een politieke discussie. Zouden zij een volgende keer opnieuw melding maken van giftig gedoe, vraag je je af. En niet alleen de voormalige Kamer voorzitter en de ambtenaren leden schade, maar ook de huidige Kamervoorzitter. Zo gaat het wel vaker met giftig gedoe. De rollen zijn ambigu en verschuiven voortdurend. Beklaagden kunnen zich ineens tot slachtoffer ontpoppen en vice versa. Wanneer de publieke golven van verontwaardiging orkaansterkte bereiken, is het proces niet langer te sturen. Het gevolg is dat iedereen schade ondervindt: vermeende daders, slachtoffers, omstanders. Klachten over de ontoelaatbaarheid van andermans gedrag komen vaak als een boemerang terug naar de boodschapper. Onderzoek naar vermeend wangedrag kan zomaar in het gezicht van de opdrachtgever ontploffen.

Het is met giftig gedoe als met de kleren van de keizer

Dat bleek toen omstreeks dezelfde periode een onderzoek naar vermeend seksueel wangedrag van PvdA-Kamerlid Gijs van Dijk op tafel kwam. De dag nadat de *dickpics*-affaire bij Ajax het nieuws domineerde, opende het *Achtuur*journaal met een nieuwe zaak van ongewenst gedrag, nu in de politiek. De NOS noemde het vermeend grensoverschrijdend gedrag in een adem met mogelijk strafbare gedragingen bij *The Voice*. Prompt moest Van Dijk de Kamer uit. Toen het onderzoek was afgerond bleek dat het ging om twee vrouwen die zich 'belogen en bedrogen' voelden in hun privérelatie met Van Dijk. De onderzoekers concludeerden dat Van Dijk zich buiten werktijd weliswaar niet had gedragen als een waardig ambassadeur van de PvdA, maar dat er geen sprake was van giftig gedoe op de werkplek. Het onderzoek wierp dus een ander licht op de affaire. Maar het partijbestuur had al afscheid genomen van het Kamerlid. En zo besloot men het onderzoek onder het tapijt te moffelen. Pas na een uitspraak van de eigen beroepscommissie erkende het bestuur schoorvoetend dat het toch net

iets anders zat met het vermeende grensoverschrijdend gedrag. Ondertussen waren de verhoudingen danig verstoord en had het bestuur aan gezag verloren. Ook deze affaire kende vrijwel alleen maar slachtoffers.

Een laatste voorbeeld uit de parlementaire sfeer. In het voorjaar van 2022 werd Nilüfer Gündoğan door het partijbestuur van Volt uit de fractie gezet na klachten over intimiderend gedrag. Het leidde tot een rechtszaak, twee co-partijvoorzitters die opstapten en een Kamerzetel minder voor de partij. Forensisch onderzoekers bestempelden de onderzoeken bij PvdA en Volt later als 'broddelwerk'. Feitenonderzoeken weten maar zelden de onderste steen boven te krijgen. De vraag is of dit überhaupt mogelijk is. Want giftig gedoe is vaak mistig en mysterieus. Ondanks 'feitelijk onderzoek' blijft de waarheid in nevelen gehuld. En komt die toch boven tafel, dan willen we er vaak niet over vertellen. Vanuit juridische overwegingen. Omdat het om privacygevoelige informatie zou gaan. Of misschien omdat de waarheid vaak heel wat minder fraai is dan we denken? Het is met giftig gedoe net als met de kleren van de keizer. We doen alsof ons werk gelukkig maakt. Maar wie kan nog met droge ogen zeggen dat de keizer kleren draagt?

De terminologische jungle van giftig gedoe

We hebben tot nu toe gedaan alsof iedereen weet wat de term 'giftig gedoe' betekent. Maar de verschijnselen en genoemde voorbeelden worden vaak heel anders genoemd. We hebben het over 'onacceptabel', 'ongewenst', 'ontoelaatbaar' of 'grensoverschrijdend' gedrag. Of over 'agressief', 'negatief' of 'onbeschoft' gedrag. Inzoomend op de aard van die gedragingen hebben we het over 'intimidatie', 'seksueel grensoverschrijdend gedrag', 'discriminatie', 'pesten', 'corruptie' of 'geweld'. Verwijzen we naar de gevolgen van de gedragingen, dan hebben we het over 'angst', 'destructie' en 'onveiligheid'. Steeds vaker ook wordt het paraplubegrip 'toxisch' gebruikt en gaat het over 'toxische' gedragingen en culturen. In goed Nederlands hebben we het dan over, inderdaad, giftig gedoe.

Giftig gedoe is een verzamelterm. Een begrip dat vele ladingen dekt en voor allerlei uitleg vatbaar is. In Nederland verwijzen wij in de regel naar een beperkt en overzichtelijk rijtje gedragingen: intimidatie, discriminatie, pesten, seksueel wangedrag en geweld. De wetenschappelijke literatuur neemt daar geen genoegen mee. Die verwijst naar een veel breder palet van grensoverschrijdende gedragingen: agressie, asociaal gedrag, buitensluiten, corruptie, deviantie, fraude, *gaslighting*, manipulatie,

misbruik, *credit stealing*, narcisme, onethisch gedrag, psychopatisch gedrag, sabotage, terreur, vernedering, verwaarlozing en ga zo maar door. Zelfs deze meer uitgebreide lijst is volgens sommige onderzoekers niet toereikend. In een poging om tot volledigheid te komen, komen sommigen tot honderden gedragingen die op de een of andere manier vallen onder giftig gedoe. Inclusief nieuwe onlinevarianten van giftig gedoe, zoals *hacken*, *catcalling*, *grooming*, identiteitsdiefstal, *sexting*, *sextortion* en *trolling*.

De essentie van giftig gedoe in drie kenmerken

Tot zover de terminologische jungle. Maar wat is de essentie van giftig gedoe, de grote gemene deler? Die beschrijven we aan de hand van de volgende drie kenmerken.

- *Een kluwen van op elkaar inspelende factoren en actoren*: giftig gedoe draait niet zozeer om de interactie tussen dader (de rotte appel) en slachtoffer (weerloze gedupeerde), er is veeleer sprake van een kluwen op elkaar inspelende actoren: volgers en meehelpers, meelopers of kopieerders. *Enablers* die giftig gedoe al dan niet bewust mogelijk maken. Door weg te kijken, te zwijgen of ongemakkelijke confrontaties te vermijden. Giftig gedoe is (bijna) nooit tot een of twee hoofdpersonen te herleiden. Het gaat om een netwerk of ecosysteem van actoren.
- *Zich herhalende, samenhangende patronen*: giftig gedoe is geen kwestie van losse affaires of incidenten, maar van duurzame en zich herhalende patronen. Het gaat om steeds weer terugkerend gedrag en daaraan ten grondslag liggende factoren. Giftig gedoe is samenhangend en repetitief. Het kent een bepaalde samenhang en verloopt volgens min of meer voorspelbare patronen.
- *Agressief gedrag*: giftig gedoe draait om agressie met destructieve impact. Agressie is een overkoepelende term voor gedragingen die anderen schade toebrengen. Soms onbewust, maar vaak doelbewust. Giftig gedoe gaat over heftige vormen van agressie: intimidatie, uitsluiting, pesten, gewetenloze manipulatie of corruptie en geweld. Agressief gedrag jaagt mensen angst aan. Het vormt een bedreiging en zorgt voor gevoelens van onveiligheid. Het brengt, zeker op de lange termijn, de fysieke, mentale en sociale gezondheid van mensen in gevaar. Het leidt tot een daling van geleverde prestaties en staat leren en innoveren in de weg. Agressie is niet opbouwend, maar destructief. Het maakt mensen, relaties en dingen kapot.

Op basis van deze kenmerken komen we tot de volgende definitie van giftig gedoe:

Giftig gedoe is het geheel van factoren en actoren dat leidt tot zich herhalende patronen van agressief gedrag en gevoelens van onveiligheid met een destructieve impact op mensen, teams en organisaties als gevolg.

De drie bedoelingen van dit boek

Wat giftig gedoe is, is daarmee bekend. Maar waarom een heel boek hierover? Allereerst willen we de aandacht vestigen op de schadelijke effecten van giftig gedoe. We willen je de ogen openen voor het feit dat het om meer dan incidenten gaat, dat giftig gedoe verankerd zit in onze manier van werken. We willen je ook aan het denken zetten over waarom er zoveel agressiviteit is op de werkvloer. Waar komt dat vandaan? En tot slot: waarom wordt er zo weinig aan giftig gedaan? Is het de spreekwoordelijke olifant die weliswaar prominent in de kamer staat, maar waaraan niemand aandacht durft te schenken? Of spelen er andere psychologische en groepsdynamische factoren? We beantwoorden deze vragen zo systematisch mogelijk. Met concrete voorbeelden uit de praktijk willen we een brug slaan tussen wat anderen is overkomen en wat je zelf hebt meegemaakt of wellicht nog zult meemaken. Waar nodig en wenselijk zoomen we in op een aantal spraakmakende mediacases. Niet uit effectbejag of omdat we denken dat die cases het probleem van giftig gedoe dekken. In een cynische bui zouden we zeggen: was het maar zo. Want dan zou het probleem te overzien zijn. Het aantal met giftig gedoe samenhangende incidenten bedroeg alleen al in 2021 bijna twee en een half miljoen. Giftig gedoe is niet incidenteel, maar een structureel en massaal ervaren probleem. Die spraakmakende cases zijn als het ware kristallisatiepunten van wat zich op brede schaal afspeelt. Door in te zoomen op die cases leren we wat er gebeurt, waar het mis gaat en hoe mensen reageren. Die analyse is nodig voor preventie, betere signalering en opvolging van giftig gedoe.

Het gaat niet om een rotte appel, maar om de hele mand

We willen je aandacht vestigen op de effecten van giftig gedoe en inzicht geven in waar het vandaan komt, hoe het zich ontwikkelt, wie erbij betrokken zijn en wat eraan wordt gedaan. Wat zijn de vormen waarin giftig gedoe zich manifesteert? Wat zijn de achterliggende mechanismen? Hoe wordt er doorgaans over het thema gedacht? Tot welke blinde vlekken leidt dat denken? En hoe kunnen we door anders naar giftig gedoe te kijken nieuwe manieren leren zien om er effectief mee om te gaan? Voor wie dit ietwat mistig klinkt, geven we een paar voorbeelden. We zijn ge-

neigd giftig gedoe te zien als een confrontatie tussen individuele daders en slachtoffers. De focus ligt tegenwoordig veelal op de dader. Het gaat, zeker bij spraakmakende affaires, vaak om personen met een bekend gezicht en een even bekende naam. Die moeten als ‘rotte appel’ zo snel mogelijk worden verwijderd. Dat lijkt daadkrachtig, maar het gaat niet om die enkele rotte appel. Nee, de hele mand is rot. Daar moet wat aan gebeuren. Net als aan het ongemak, de onmacht en de onkunde waarmee leidinggevend en andere professionals meldingen en klachten ‘afhandelen’. Het oerwoud aan regels, procedures en systemen, waarin de betrokkenen vast komen te zitten. De lange doorlooptijden, het gebrek aan communicatie en de ongewisse status van de afhandeling. Het zijn allemaal factoren die eraan bijdragen dat slachtoffers – en soms ook vermeende daders – dubbel de dupe zijn. Ze zijn geconfronteerd met onacceptabel gedrag en raken vervolgens ook nog eens verstrikt in een systeem dat kafkaëske trekken vertoont. Ook daar willen we je in dit boek van bewust maken.

Een flinke dosis antigif

En dan ons derde en meest belangrijke oogmerk met dit boek: ervoor zorgen dat het niet bij bespiegelingen blijft, maar dat je daadwerkelijk in beweging komt. De omslag van giftig naar gezond is mogelijk, maar ook een *hell of a job*. Giftig gedoe kun je alleen stoppen met een flinke dosis antigif. Het gif moet op integrale wijze bij de bron worden aangepakt. *Safety by design* noemen we dat: een omvattende aanpak, waarbij de beleving van de betrokkenen centraal staat – niet die van het systeem. Een aanpak waarbij organisaties gewoon doen wat er in de wet staat, namelijk hun verantwoordelijkheid nemen voor de veiligheid van hun medewerkers. Niks smoesjes dat er genoeg loketten zijn waar slachtoffers zich kunnen melden. Gewoon keihard aan het werk om het gif uit te bannen.

Daar kan iedereen een belangrijke bijdrage aan leveren, bijvoorbeeld in de preventieve sfeer. Ga op teamniveau met elkaar in gesprek over het thema. Helemaal bij signalen dat er in de omgeving iets niet pluis is. Kijk niet weg. Houd je kaken niet stijf op elkaar. Zwijgen is geen optie. Praat erover. Met elkaar. Als er daadwerkelijk sprake is van giftig gedoe, kijk dan gezamenlijk wat je eraan kunt doen. Bedenk dat je als groep altijd sterk(er) staat. Spreek de dader(s) aan. Word van een omstander een ‘opstander’. Bied slachtofferhulp. Ga met elkaar op zoek naar de juiste ingrediënten voor een heuse ontgiftingskuur op teamniveau. Dit boek biedt daar handvatten voor.

Wetenschap en ervaringen

Bij het schrijven zijn we niet over een nacht ijs gegaan. Naast jarenlange deskundigheid en ervaring op het gebied van agressie en (psychologische) veiligheid, mochten we de afgelopen periode heel wat beerputten lichten. Lang niet alle affaires en incidenten die ons werden verteld of die wij tegenkwamen hebben een plek in dit boek gevonden. Dat hoeft ook niet. We hebben geprobeerd te zorgen voor een gevarieerde mix van nationale en internationale, spraakmakende en minder bekende cases om je mee te nemen in de wereld van giftig gedoe. Om je aan het denken te zetten. En vooral ook om je in de actiestand te zetten.

Voor wie is dit boek bedoeld?

We hebben dit boek geschreven voor iedereen die de afgelopen periode met een mengeling van afschuw en verbazing heeft gereageerd op de vele incidenten en die behoefte heeft aan een kader om met een meer genuanceerde blik naar het thema te kijken. Het boek is ook geschreven voor iedereen die ooit is geconfronteerd met een vorm van giftig gedoe op de werkplek, die beter wil begrijpen wat zich afspeelde en hoe je een volgende keer anders en beter kunt handelen. Het boek is helemaal op het lijf geschreven van degenen die willen leren hoe je destructief gedrag op een effectieve manier kunt bestrijden en voorkomen. Giftig gedrag is menselijk en moreel gezien verwerpelijk. Het is in strijd met de gedachte van humane samenwerking, waarbij mensen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Daarom willen wij dat dit boek in handen komt van managers, bestuurders, beleidmakers, medewerkers, teamleiders, teamcoaches en toezichthouders. Van alle seksen, achtergronden en geloven.

Leeswijzer

Dit boek bestaat uit drie delen. Deel 1 gaat over de achtergronden, de aard en de actualiteit van giftig gedoe. In hoofdstuk 1 schetsen we de contouren van giftig gedoe in al zijn hevigheid. Hoeveel mensen worden er jaarlijks in Nederland door getroffen? Hoe beleven zij dat? Waarom gebruiken wij de dubbele metafoor van giftig en gedoe? In hoofdstuk 2 gaan wij in op de kenmerken van giftig gedoe. Wat houdt giftig gedoe in? In hoofdstuk 3 zoomen wij in op de vijf vormen van giftig gedoe: intimidatie, discriminatie, pesten, corruptie en geweld. En in hoofdstuk 4 besluiten wij het eerste deel met de vraag hoe actueel giftig gedoe nu eigenlijk is. Hebben we hier te maken met een verschijnsel dat zo oud is als de mensheid zelf? Of zijn er factoren die maken dat de aandacht voor giftig gedoe momenteel groter is dan ooit?

In deel 2 richten wij ons op de voedingsbodem, de dynamiek en de veelal reactieve - en weinig proactieve, laat staan preventieve - aanpak van giftig gedoe. In hoofdstuk 5 gaan wij dieper in op de stelling dat de aandacht bij giftig gedoe veel meer naar de mand dan naar de rotte appel(s) moet uitgaan. Met de giftige driehoek schetsen we welke actoren en factoren bij giftig gedoe zijn betrokken. In hoofdstuk 6 brengen we de dynamiek van giftig gedoe in beeld. Dat doen we aan de hand van een heuse vergelijking: de 'Giftig Gedoe Vergelijking'. Daarmee bieden we je een instrument om giftig gedoe in al zijn onderdelen te analyseren. Je ziet dan niet alleen waar giftig gedoe vandaan komt, maar ook hoe de verschillende actoren en factoren in de actualiteit op elkaar inwerken. Ook zien wij in dit hoofdstuk hoe giftig gedoe plotseling kan uitgroeien tot een publiek schandaal van grote proporties. Bij deze dynamiek spelen steeds andere groepen verschillende rollen. In hoofdstuk 7 maken wij de overgang naar de huidige aanpak van giftig gedoe op de werkplek met de 'veiligheidscultuurladder'. Die kent vijf treden. De eerste drie bespreken wij in dit hoofdstuk.

In deel 3 maken wij de sprong van agressie naar progressie: gericht op het creëren van een gezonde werkomgeving. In hoofdstuk 8 gaan wij in op de manier waarop responsieve systemen leiden tot een beter inspelen op giftig gedoe. En in hoofdstuk 9 behandelen wij de ultieme manier om met giftig gedoe om te gaan: *safety by design*.

Het is niet te geloven. Jaarlijks zijn er bijna 2,5 miljoen incidenten met giftig gedoe op de werkplek. Waar gaat het dan om? Wat houdt giftig gedoe in en waar komt het vandaan? Welke patronen zijn erin te onderkennen? Waarom is het thema ineens zo actueel? Maar vooral ook, hoe kunnen we het voorkomen en bestrijden? Wat is het antigif dat kan zorgen voor een sociaal en psychologisch veilig werkklimaat?

Deze vragen worden in dit boek op meeslepende, goed onderbouwde en vooral praktische wijze beantwoord. De auteurs laten zien hoe giftig gedoe op de werkplek ontstaat en in stand wordt gehouden. Zij geven daarnaast tal van praktische tips en tools om giftig gedoe te voorkomen en effectief te bestrijden. *Giftig gedoe op de werkplek* is een must-read voor iedereen die aan de sociale en psychologische veiligheid binnen teams en organisaties wil werken.

- Het eerste goed onderbouwde overzichtswerk in Nederland over de ontwikkeling van sociale (on)veiligheid op het werk. Behandelt het hele palet aan interne agressie en ongewenst gedrag, niet alleen seksuele intimidatie, maar bijvoorbeeld ook discriminatie en pesten.
- Zeer actuele thematiek die verklaard wordt aan de hand van meer dan twintig spraakmakende cases en tientallen insiderverhalen.
- De auteurs presenteren een nieuwe visie: de focus moet van incidenten met individuele daders en slachtoffers naar herhaalde patronen ingegeven door groepsprocessen en omgevingsfactoren.
- Vol met praktische modellen en tools waarmee je meteen zelf aan de slag kunt gaan.



Caroline Koetsenruijter is onderzoeker, adviseur, trainer en auteur van de bestsellers *Jij moet je bek houden!* en *Het Agressieparadijs*. Haar missie is om een open en veilig werkklimaat voor alle werkenden te realiseren. Sinds 2007 is Caroline directeur van Instituut KCB.

Hans van der Loo richt zich op psychosociale veiligheid en zelfmotivatie in teams. Hij is onderzoeker, facilitator en auteur van meerdere bestsellers, zoals de in 2020 verschenen titels *Psychologische veiligheid: Zo vorm je vrijmoedige teams* en *Veldgids Psychologische veiligheid*. Hans is co-founder van Hi Teaming.

