

## Duivelse knuffels

Nicole Torka en Stefan Zagelmeyer

*Ze vertelde ook dat een andere topmanager haar in het openbaar steeds omhelsde om te bevestigen dat zij op zijn ‘apenrots’ hoorde, zelfs gesprekken daarvoor afbrak met “ik moet even iemand begroeten” en ondertussen haar aan het wegwerken was.*

Veel mensen hebben gegronde redenen om hun collega’s en/of leidinggevendenden te vrezen. 22 procent van de Nederlandse beroepsbevolking is of was ooit het slachtoffer van offensief gedrag door genoemden: agressie en geweld, discriminatie, pesterijen en/of seksuele intimidatie (Arbo-balans, 2009). Volgens art. 3 lid 2 van de Arbowet moet de werkgever verplicht beleid voeren ter voorkoming en beperking van ‘psychosociale arbeidsbelasting’ en de zojuist aangehaalde ongewenste omgangsvormen worden in dat artikel expliciet vermeld.

Ook deze bijdrage gaat over beroerd gedrag. Echter, onze aandacht is gericht op bejegeningen, en de lezer zal dit misschien bij bestudering van het citaat hebben opgemerkt, welke buiten het beschermende, juridische raamwerk vallen. Het gaat om slachtoffers van, op het eerste gezicht, vriendelijke manipulators: door bij eerstgenoemden een, achteraf bezien niet eerlijk bedoelde indruk te wekken van genegenheid, goedhartigheid en/of behulpzaamheid trachten laatstgenoemden hun doelen (o.a., geld, macht, plezier, status) te bereiken en veilig te stellen. Echter, de doelwitten trekken uiteindelijk aan het kortste eind.

Zulke ‘verleiders’, en dit zal later blijken, kunnen een krachtige, schadelijke invloed hebben op individuen en organisaties. Daarom is inzage in hun doen en laten van grote (preventieve) waarde. Echter, tot op heden is dit fenomeen geen thema in de arbeidswetenschappen. Daarom is verkennend onderzoek nodig. We hebben naar de verhalen van elf slachtoffers geluisterd. De volgende paragraaf, het theoretisch raamwerk, richt zich op de beantwoording van twee vragen: Wat zijn manipulaties c.q. manipulators en welke tactieken worden gebruikt om doelen te bereiken? Na de methodische verantwoording presenteren we de belevenissen van de slachtoffers. De discussie richt zich op signalen die op de aanwezigheid van een manipulator kunnen duiden en biedt tips voor enige protectie.

Dr. N. Torka is werkzaam als zelfstandig onderzoeker aan de Helmut Schmidt Universität te Hamburg, Duitsland. Prof. dr. S. Zagelmeyer is hoogleraar economie en personeelsmanagement aan de Fachhochschule Bad Honnef, Duitsland.

### Theoretisch raamwerk

*Snakes in Suits. When psychopaths go to work.* Dit is de titel van Babiak en Hare's (2006) populaire boek over de duistere werkvloerpraktijken van mensen met bepaalde persoonlijkheidsstoornissen. De auteurs wijzen er nadrukkelijk op dat deze 'slangen' hun doelen beogen te bereiken door manipulaties: "pogingen om iemand iets te laten doen (o.a., handelen, denken, voelen) of na te laten wat hij of zij zonder beïnvloeding niet had gedaan of nagelaten" (Rudinow, 1978, p. 339). Manipulaties zijn menselijk en geenszins altijd bedoeld om anderen te benadelen.

Echter, en daarop zinspelen Babiak and Hare, sommige persoonlijkheden beschadigen met hun manipulaties vaak en dikwijls bewust anderen. We kunnen niet beoordelen of de manipulators van onze participanten persoonlijkheidsstoornissen hebben, maar uit te sluiten is dit, gezien hun negatieve impact, niet. Daarom, en om de lezer inzage te bieden in de mogelijk achterliggende persoonlijkheid, gaan we beknopt in op relevante afwijkingen. Voorafgaand willen we benadrukken dat het hebben van een zulke stoornis *niet* betekent dat de persoon in kwestie ziek is of, beter gezegd, ontoerekeningsvatbaar.

*Veel mensen hebben  
gegronde redenen om  
collega's en/of leiding-  
gevenden te vrezen*

De term 'psychopathie' (Cleckley, 1941) wordt expliciet genoemd in de titel van het 'snake boek'. Psychopaten hebben geen geweten, empathie en schuldgevoelens (e.g., Hare, 1991). Ze hebben een buitengewoon groot aandeel in zware geweldsmisdrijven en hun kans op 'beterschap' is klein (o.a., Porter et al., 2003; Rice et al., 1992). Echter, volgens Babiak and Hare en vele anderen belanden niet alle psychopaten in de cel. Velen hebben 'normale' banen en zijn gewaardeerde leden van de gemeenschap.

Ook narcisten en anti-sociale persoonlijkheden zijn manipulatief met schadelijke gevolgen voor hun doelwitten. Narcisten laten een patroon zien van grandioosheid, gebrek aan empathie en hypersensitiviteit voor de beoordeling door anderen (Cooper & Ronningstam, 1992, p. 82). Psychopaten en narcisten hebben met elkaar gemeen dat ze zich frequent asociaal gedragen: onder andere door te liegen, promiscuïteit, crimineel gedrag, impulsiviteit en/of een parasitaire levensstijl (Hare et al., 1991). Dus, psychopaten en narcisten vertonen het gedrag van een anti-sociale persoonlijkheid, maar dit betekent niet dat de laatstgenoemden de persoonlijkheidstrekken van eerstgenoemden hebben.

Ook zogenaamde *Machiavellians* (Christie & Geis, 1970) zijn een beproeving voor hun omgeving. Machiavellians menen dat het verstandig is om mensen te vertellen wat ze willen horen (vleierij), wijzen eerlijkheid af (misleiding), geloven niet dat mensen een moraal hebben (im-

moreel) en zijn ervan overtuigd dat mensen wreed en onbetrouwbaar zijn (cynisme) (Hunter et al., 1982). Mensen met een persoonlijkheid behorend tot de zogenaamde *duistere triade* – psychopathie, narcisme en Machiavellianisme (o.a., Jakobwitz & Egan, 2006; Paulhus & Williams, 2002; Vernon et al., 2008) – zijn manipulatief (o.a., McHoskey, 2001; McHoskey et al., 1998; Smith & Griffith, 1981) en verantwoordelijk voor een buitenproportionele hoeveelheid misdragingen in arbeidsorganisaties (Babiak & Hare, 2006).

Het onderzoek naar de relatie tussen persoonlijkheidsstoornissen en manipulatie en manipulatie an sich is bijna uitsluitend van kwantitatieve of experimentele aard (zie voor een uitzondering Kipnis et al., 1980): wetenschappers testen of er significante verbanden bestaan of bekijken in een laboratorium hoe mensen manipuleren. Daarom is kennis over manipulatie in het ‘echte leven en buiten de gevangensmuren’ slechts marginaal beschikbaar. Wilson et al. (1996) steunen deze conclusie en stimuleren onderzoek naar concrete situaties. Met dit artikel willen we in deze nog steeds bestaande leemte gedeeltelijk voorzien.

### Manipulatie nader bekeken

Onderzoekers onderscheiden *protectieve, defensieve, offensieve en assertieve* manipulatietactieken (o.a., Friedlander & Schwartz, Jones & Pittman, 1982; 1985; Schneider, 1981; Schütz, 1998; Tedeschi et al., 1981, 1984). Door de inzet van protectieve tactieken onttrekt de manipulator zich op een passieve manier (e.g., contact vermijden, zo weinig mogelijk zeggen) aan vragen omtrent zijn of haar ideeën en plannen en/of wil met dit gedrag afkeur, ontdekking en schuldtoewijzingen vermijden. Ook defensieve tactieken dienen ter zelfbescherming, maar dan wel op een actieve manier: de manipulator probeert zichzelf of de (negatieve) gebeurtenis waarvoor hij/zij verantwoordelijk is, beter voor te doen dan men is door bijvoorbeeld te ontkennen of anderen de schuld te geven.

Met *offensieve tactieken* wil de manipulator in een beter daglicht komen te staan door anderen aan te vallen of af te kraken en/of het doelwit doen geloven dat hij of zij op een gevaarlijke manier machtig is. De tot deze categorie behorende tactieken vinden we terug in definities van bijvoorbeeld pesten en discriminatie, zoals schelden en dreigen. Het is dan ook zonder meer opmerkelijk te noemen dat onderzoek naar de in de introductie genoemde ongewenste omgangsvormen tot op heden geen gebruik maakt van de kennis die manipulatie-onderzoekers hebben vergaard. Bovendien, zo blijkt uit ons onderzoek, mensen die proberen met offensief gedrag de omgeving naar hun hand te zetten, lijken voor hetzelfde doel gelijktijdig of op een later tijdstip ook niet-agressieve tactieken te gebruiken.

*Assertieve tactieken* hebben betrekking op actief, niet-agressief gedrag met als doel bij anderen een positieve indruk na te laten: de manipulator wil

zijn aantrekkingskracht vergroten, vertrouwen opwekken of competent overkomen en/of ervoor zorgen dat de ander zich aantrekkelijk, belangrijk of onmisbaar voelt. Zelfpromotie, nederige, smekende verzoeken (supplication), zich voordoen als een lichtend voorbeeld (exemplification) en vriendelijke toenadering (ingratiation) zijn assertieve subtactieken. Met zelfpromotie (impression management; Goffman, 1959) tracht de manipulator een ander te overtuigen van zijn of haar (vermeende) expertise, kennis en vaardigheden (o.a., Friedlander & Schwartz, 1985). Zulke manipulaties zijn vrij gebruikelijk tijdens sollicitatieprocedures (o.a., Kipnis & Vanderveer, 1971). Met smeekbedes wil de manipulator een indruk van hulpbehoefendheid opwekken om bij de ander gevoelens van bezorgdheid en verplichting, ofwel ‘Beschützerinstincte’, aan te wakkeren. Zich presenteren als voorbeeldig dient ertoe om de ander ervan te overtuigen dat men in moreel opzicht waardevol is. Met vriendelijke toenaderingen of wel innemendheid probeert de manipulator zijn persoonlijke aantrekkelijkheid te vergroten zonder zich daarbij op zijn competenties te beroepen.

Dit artikel richt zich op assertieve tactieken. Daarbij laten we zelfpromotie en smeken buiten beschouwing. Dit, omdat geen van onze participanten het over smeken heeft gehad en we erin geïnteresseerd zijn hoe manipulators hun doelwitten verleiden zonder gebruik te maken van hun (vermeende) inhoudelijke competenties (zelfpromotie). Meer specifiek beperken we ons tot die *voorbeeldigheid*- en *innemendheid*tactieken die onze participanten het meest frequent noemen. Echter, om te laten zien hoe manipulators van de hier centraal staande tactieken naar andere kunnen omschakelen en vice versa, zullen alle genoemde tactieken aan bod komen. Onderstaande tabel biedt een overzicht van tactieken die expliciet aan één van de twee hier centraal staande tactieken kunnen worden toegeschreven. Daarnaast worden in de literatuur tactieken genoemd die aan verschillende manipulatie-categorieën gerelateerd kunnen worden: *anderen de schuld in de schoenen schuiven, liegen, non-verbale tactieken, een beroep doen op bovengeschieden en coalities met collega's of ondergeschikten*.

### Methode

Om drie redenen hebben we voor een verkennend onderzoek gekozen. De gebrekkige kennis over manipulaties in concrete situaties (Wilson et al., 1996), de (preventieve) waarde die deze informatie voor beleidsmakers, managers en medewerkers kan hebben en beperkt gestructureerd onderzoek kan geheel nieuwe kennis – in dit geval over manipulatie tactieken – opleveren. De door ons gekozen methode kan als fenomenologisch worden gekarakteriseerd: de onderzoeker laat de participant zo gedetailleerd mogelijk een ervaring of situatie beschrijven waarover de eerstgenoemde iets te weten wil komen (Giorgi & Giorgi, 2003).

Assertieve manipulaties	Tactieken
Innemendheid (ingratiation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attractiviteitsversterking (het benadrukken of overdrijven van positieve trekken; o.a., Tedeschi &amp; Melburg, 1984; Friedlander &amp; Schwartz, 1985)</li> <li>• Omkoperij (het aanbieden van beloningen of om de ander een dienst te bewijzen; o.a., Braginsky, 1970; Friedlander &amp; Schwartz, 1985)</li> <li>• Compromis (de manipulator geeft een deel van zijn doelen op; o.a., Falbo, 1977)</li> <li>• Het bespreken van interesses en/of niet-werkgerelateerde onderwerpen met het doelwit (o.a., Stevens &amp; Kristof, 1995)</li> <li>• Ruil (de manipulator biedt aan om een wederdienst te bewijzen of in ruil iets op te offeren; o.a., Falbo, 1977; Kipnis et al., 1980)</li> <li>• (Beweringen omtrent) lidmaatschap van een attractieve groep (o.a., Schütz, 1998)</li> <li>• Meningsconformiteit (indirecte vleierij door de ander overeenkomsten in gevoelens en houdingen voor te spelen; o.a. Friedlander &amp; Schwartz, 1985; Tedeschi &amp; Melburg, 1984)</li> <li>• De ander ophemelen (directe vleierij door complimenten; o.a., Friedlander &amp; Schwartz, 1985; Tedeschi &amp; Melburg, 1984)</li> <li>• Zelf-onthulling (zichzelf openbaren; o.a., O'Connor &amp; Simms, 1990; Domelsmith &amp; Dietch, 1978)</li> <li>• Bezorgdheid tonen (o.a., Blake &amp; Mouton, 1985)</li> <li>• Tweezijdige argumenten ("het medicijn smaakt akelig, maar is gezond voor jou"; Braginsky, 1970)</li> </ul>
Voorbeeldigheid (exemplification)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morele verheerlijking (beweringen of gedrag die de ander ervan moeten overtuigen dat de manipulator hoge morele standaards heeft; o.a., Delery &amp; Kacmar, 1998)</li> <li>• Anderen helpen (o.a.; Jones &amp; Pittman, 1982)</li> <li>• Eigen interesses ontkennen (o.a., Jones &amp; Pittman, 1982)</li> <li>• Morele gedragingen laten zien die vergelijkbaar zijn met die van het doelwit (o.a., Jones &amp; Pittman, 1982)</li> <li>• (Beweringen omtrent) lidmaatschap van een in moreel opzicht waardevolle groep (o.a., Schütz, 1998)</li> </ul>

Tabel 1. Assertieve innemendheid en voorbeeldigheid tactieken.

### **De participanten**

Twee strategieën werden gebruikt om participanten te werven: 'mond-tot-mondreclame' en plaatsing van een oproep op een website over werkstress en gerelateerde zaken. De oproep luidde als volgt:

*Is u ooit het volgende overkomen? Een collega of leidinggevende heeft door zijn of haar gedrag uw denken, doen en/of voelen beïnvloed en deze beïnvloeding had uiteindelijk negatieve consequenties voor uzelf en/of anderen. Kortom: ben u ooit zelf het doelwit of getuige geweest van een manipulatieve ofwel misleidende collega/leidinggevende?*

Zes participanten hebben zich naar aanleiding van deze oproep gemeld en vijf via mond-tot-mondreclame. Bij acht van de elf deelnemers hebben we open interviews afgenomen, drie hebben ons hun verhaal gestuurd. De interviews duurden tussen 1,5 en 3,5 uur. De deelnemers variëren in leeftijd tussen 28 en 62 jaar; drie van de elf zijn mannen; allen zijn hoogopgeleid. Ten tijde van de manipulaties waren ze in verschillende sectoren werkzaam: gezondheidszorg, ICT, consultancy en onderwijs. De confrontatie met de manipulator(en) duurde zes weken tot drie jaar.

Twee collega-paren vertelden over een gedeelde manipulatieve leidinggevende.

### **De interviews**

In de introductie werd uitgebreid aandacht besteed aan wat er met de gegevens zou gebeuren en hoe deze worden verwerkt. Bovendien werd gegarandeerd dat de deelnemers vóór indiening bij een tijdschrift het conceptartikel ontvangen. Zes van de acht geïnterviewden hebben ons naar aanleiding van het verslag van aanvullende informatie voorzien; vier hebben hun bedenkingen over de waarborging van hun anonimiteit geuit. Om deze vrees enigszins weg te nemen werden laatstgenoemden alvast voorzien van gereed gekomen paragrafen. Na deze interventie hebben de participanten toestemming voor verwerking van hun verhaal in artikelen gegeven. Met enkele geïnterviewden hebben we maanden na het interview verder gecorrespondeerd (zie bijvoorbeeld citaat inleiding).

Na de introductie en een beknopte samenvatting van de onderzoeksdoelstelling begon het interview met een algemene vraag: wilt u mij uw verhaal vertellen? In de loop van het interview werd ook expliciet gevraagd naar de negatieve consequenties en de rol van andere organisatieleden (collega's, leidinggevendenden, topmanagers). We hebben deze vragen ook schriftelijk voorgelegd aan de drie deelnemers die ons hun verhaal hebben gestuurd.

*Met smeekbedes wil de manipulator een indruk van hulpbehoefendheid opwekken*

### **Data-analyse**

Om individuele gevallen onherkenbaar te maken werd gekozen voor een cross-case analyse: het gaat niet om het individuele, volledige geval an sich, maar om de manipulatie belevenissen die de participanten met elkaar delen. In elk verslag, zelf opgeschreven verhaal en andere aanvullende informatie ter beschikking gesteld door de deelnemers (mails, juridische dossiers, dagboekantekeningen) werden de beschreven manipulatietactieken geïdentificeerd en gecategoriseerd. De in de vorige paragraaf genoemde manipulatiecategorieën en specifieke tactieken (zie Tabel 1) dienden daarbij als houvast. Bovendien werd een open categorie voorzien voor tot op heden onbekende assertieve tactieken.

### **Resultaten**

Alvorens op de hier centraal staande manipulatietactieken in te gaan worden eerst meer algemene resultaten gepresenteerd. Alle deelnemers berichtten over assertieve manipulaties en uit alle verhalen blijkt dat de manipulators naast assertieve tactieken ook defensieve, protectieve en/of offensieve inzetten. Daarbij is opvallend dat assertieve manipulaties in het begin van de 'relatie' worden ingezet en offensieve op een later tijdstip. Twee van de elf zijn nooit zelf het slachtoffer geworden van

offensief gedrag, maar waren wel getuige hoe dit anderen overkwam. Eén geïnterviewde geeft aan slechts één keer agressief te zijn bejegend (beschuldigingen, verwijten, dreigend non-verbaal gedrag), toen hij de manipulator zijn vertrek mededeelde.

Alle deelnemers hebben meegemaakt dat de manipulator ook anderen bespeelde: de deelnemers zijn dus tevens getuigen en anderen kunnen hun verhalen bevestigen. De deelnemers hebben het over minimaal twee medeslachtoffers in de betreffende organisatie en een ongekend aantal daarbuiten. Acht van de elf had last van één manipulator in een leidinggevende functie; drie van meerdere. Vier participanten geven aan dat topmanagers offensieve tactieken hebben toegepast om 'problematische' medewerkers eruit te werken. Daarbij had men het gemunt op oudere, zieke en zwangere medewerkers, mensen die niet meer bij de organisatiecultuur zouden passen en/of die zich kritisch hadden uitgelaten over het topmanagement. Allen berichtten dat de manipulator 'assistenten' had: mensen die de manipulator beschermen en/of zich onder zijn/haar invloed actief tegen de doelwitten keren.

*De manipulator heeft  
het gemunt op oudere,  
zieke en zwangere  
medewerkers*

Negen van de elf deelnemers werk(t)en in organisaties met een afdeling personeelszaken en waren negatief over de rol van deze afdeling: personeelszaken was op de hoogte van het gedrag van de manipulator, maar deed niks of fungeerde als handlanger van de manipulator. In deze samenhang maakten vijf van de negen melding van offensief gedrag van de personeelsmanager jegens hen of anderen: schelden, dreigen, onder druk zetten, het doorspelen van informatie over het doelwit aan de manipulator, mensen/klachten belachelijk maken en roddelen over collega's.

In geen van de gevallen werd de manipulator ontslagen wegens zijn/haar gedrag, maar tien van de elf participanten hebben de organisatie verlaten: vier werden ontslagen, twee zijn in afwachting van hun ontslag en vier zijn gevlucht. Slechts één manipulator werd ontslagen, maar als officiële reden werd een reorganisatie aangegeven. Het verlies van een baan is niet de enige negatieve consequentie. Zeven van de elf deelnemers hebben naar aanleiding van de gebeurtenissen psychologische hulp gezocht, één was van plan dit te doen. De volgende diagnoses werden gesteld: depressie, burn-out, angststoornis en post-traumatische stress stoornis. Ook de deelnemers die geen hulp hebben gezocht, slechts een korte periode met de manipulator te doen hadden (zes weken) of nooit of slechts één keer direct slachtoffer zijn geweest van offensief gedrag berichten over serieuze symptomen: relatieproblemen, concentratie- en slaapproblemen, alcoholmisbruik, voortplantingsproblemen,

een afnemend zelfvertrouwen, achterdochtigheid, negatieve emoties (angst, verdriet, woede) en agressie (inclusief het ritueel vermoorden van manipulator-afbeeldingen).

Ook organisaties lijden onder de aanwezigheid van manipulators. Acht van de elf deelnemers berichtten dat zij of anderen met juridische procedures bezig zijn of waren. Zes van deze acht deelnemers vertelden dat zij en/of meer andere medewerkers door de rechter in het gelijk waren gesteld of een onderhandse schikking hadden getroffen. Bovendien blijkt uit de verhalen van vijf van deze zes dat de hoogte van de ontvangen vergoedingen op of boven het niveau van de in principe maximale correctiefactor 2 van de kantonrechtersformule liggen (correctiefactor 2 = zeer ernstige verwijtbaarheid van de werkgever). Alle deelnemers rapporteerden over terugtrekkingsgedrag en een afnemende productiviteit. Zes van de elf hebben het over moeilijkheden om nieuw personeel aan te trekken en opvallende verloopcijfers: tot 200 procent binnen één jaar. Wat het gebrek aan potentiële werknemers betreft: alle deelnemers hebben hun verhalen aan derden verteld.

*In geen van de gevallen  
werd de manipulator  
ontslagen wegens  
zijn/haar gedrag*

Ten slotte, vier participanten berichtten over (semi-)criminele activiteiten van de manipulator(en): dubieuze financiële transfers naar subondernemingen, valsheid in geschrifte, fraude, een 'creatieve' boekhouding, weigering om verplichte pensioenpremies af te dragen, illegale prijsafspraken, het inbreken in medewerker mail accounts, corruptie, het zonder toestemming misbruiken van medewerker namen voor zakelijke transacties, oneerlijke competitie, schendingen van eigendomsrechten en overtredingen van de Arbeidswet en de Wet op de Ondernemingsraden.

#### **Voorbeeldigheid- en innemendheid tactieken**

Alle participanten hebben innemendheid- en zelfpromotietactieken ervaren, maar geen participant berichtte over smekende verzoeken (supplication). Wat innemendheid betreft: niemand had het over (beweringen omtrent) lidmaatschap van een attractieve groep, tweezijdige argumenten en, zeer opvallend, de twee tactieken die gerelateerd zijn aan zich (gedeeltelijk) wegcijferen: compromis en aanbiedingen om in ruil iets op te offeren. Zelfonthulling en een ruil van gunsten worden door een minderheid genoemd: twee respectievelijk één participant. Meerdere deelnemers hadden het over voorbeeldigheid tactieken: één over 'morele verheerlijking', vijf over 'anderen helpen'. Zoals we eerder hebben vermeld presenteren we alleen voorbeelden van de meest genoemde tactieken.



*Voorbeeldigheid: anderen helpen*

Twee deelnemers met een gezamenlijke manipulator berichtten dat zijn hulp een negatieve invloed had op de kwaliteit van hun werk. Eén project werd afgekeurd nadat de aanvrager op aandringen van de manipulator de feedback van deze (“dingen die er niets mee te maken hadden”) moest verwerken. Eén projectbeoordelaar heeft naar aanleiding van deze afkeuring een email met de volgende zinsnede naar de aanvrager gestuurd: “... laat je niet zoveel beïnvloeden door ... (naam manipulator)”. En verder:

*Ik had mijn eigen oorspronkelijke voorstel aan verschillende collega's gestuurd en eigenlijk van iedereen daarover leuke feedback gehad. Echter, het leek alsof er op mijn huidig project, het project waar ... (naam manipulator) een grote inbreng had, een taboe lag. ... (naam collega) en de mensen om haar heen, vroegen daar nooit naar. Je krijgt de indruk het zal wel niet goed zijn en daardoor word je onzeker.*

De geïnterviewde noemt nog iets opvallends. Het projectvoorstel viel samen met een strategische heroriëntatie bij de organisatie. De manipulator zei letterlijk dat hij een “wit voetje” bij zijn leidinggevendenden wilde halen en daarom moest de participant het voorstel zo schrijven dat het zou passen binnen de beoogde strategische veranderingen. Hij kreeg toen de indruk dat de manipulator korte-termijn, ad-hoc beslissingen nam en helemaal geen rekening hield met hem. Beide slachtoffers van deze manipulator geven tevens aan dat ze door zijn herhaaldelijke inmenging vervreemd raakten van hun werk, “het was niet meer mijn werk”, en nog slechts uitvoerend bezig waren. Een andere participant meldt dat twee collega's spontaan hadden aangeboden om een cliënt naar een afspraak te begeleiden. Enkele weken later werd dit aanbod tegen haar gebruikt: de desbetreffende collega's misbruikten dit gebeurtenis om haar bij het topmanagement van klaploperij te beschuldigen (offensieve tactiek).

*Manipulatoren worden beschreven als charmant, empathisch, hartelijk en sympathiek*

*Innemendheid*

Attractiviteitsversterking, omkoperij, het bespreken van interesses en/of niet-werkgerelateerde onderwerpen, directe en indirecte vleierij en het tonen van bezorgdheid lijken tot het standaard repertoire van manipulatoren te behoren.

*Attractiviteitsversterking.* Zes deelnemers berichtten dat de manipulator in eerste instantie aardig leken. Ze worden beschreven als charmant, empathisch, vriendelijk, hartelijk, sympathiek, een “womanizer” en “gedroeg zich als een maat”.

*Omkooperij*, of zoals een geïnterviewde zei “een worst voor de neus houden”, lijkt een zeer geliefde tactiek te zijn: negen van de elf hadden het daarover. Eén participante vertelde hoe bij haar sollicitatiegesprek andere arbeidscondities werden geschetst dan uiteindelijk zou blijken. De topmanagers beloofden haar op termijn een leidinggevende positie en werk ter plaatse. Echter, op haar eerste werkdag vertelde een collega dat ze fulltime bij cliënten thuis aan de slag moest. Naar aanleiding daarvan heeft ze met de managers contact gezocht. Deze waren zogenaamd verbaasd, vertelden haar dat er sprake was van een misverstand (defensieve tactiek), beschuldigden de collega die haar dit had verteld van het verspreiden van foute informatie (offensieve tactiek) en beloofden haar opnieuw een leidinggevende positie. Echter, daarover stond niets in haar arbeidsovereenkomst en ze werd tot haar ontslag (zes weken later) uitsluitend voor de thuiszorg ingezet.

*De gelaatsuitdrukking van de manipulator beschreef de geïnterviewde als “botoxachtig”*

Dit geval deelt samen met een ander geval een opmerkelijke overeenkomst: beide participanten berichtten dat het management er alles aan leek te doen om contacten tussen hun en toekomstige collega's en leidinggevenden tijdens de sollicitatieprocedure te vermijden (protectieve tactiek). Vijf participanten hebben het over, achteraf bezien, ‘verdachte zaken’ tijdens de sollicitatieprocedure of bij de eerste kennismaking met de manipulator.

*... (naam manipulator) kwam zonder open sollicitatieprocedure binnen en het vermoeden bestaat dat er een koehandel heeft plaatsgevonden tussen de twee organisaties. Om met ... kennis te maken werd er een koffiebijeenkomst georganiseerd. Ik was verbaasd over ... had het gezicht en de houding van een topleidinggevende: een emotioneel gezicht en een hautaine houding. Maar dit is niet normaal voor de cultuur die bij de organisatie heerste. Ook wist ... te vertellen wat voor grote klussen hij al allemaal had gedaan. Ik vroeg me af “wat moet iemand met zoveel ervaring bij deze club?” en ik kreeg het sterke gevoel “hier klopt iets niet”.*

De gelaatsuitdrukking van de manipulator beschreef de geïnterviewde als “botoxachtig”. Ook merkte ze op dat ze achteraf, door een verhaal welk de manipulator zelf aan haar had verteld, het idee had dat de manipulator zijn ‘optreden’ bij de eerste kennismaking had ingestudeerd: hij oefende gelaatsuitdrukkingen voor de spiegel omdat hij wist dat hij een vrij emotioneel gezicht had. “Hij heeft wat hij ons toen vertelde vast uit een boekje geleerd over leidinggeven aan professionals, want niets daarvan werd later toegepast”. Eén ander slachtoffer van verleiding schrijft:

*Het management was zeer vriendelijk tijdens het eerste gesprek. Mij werd beloofd dat ik in het voortgezet onderwijs kon werken en mijn salaris zou behouden. Echter, deze toezeggingen stonden niet in de notulen van het gesprek.*

Eén participant had herhaaldelijk aan de leidinggevende manipulator te kennen gegeven ontevreden te zijn met zijn contract. Hij wilde, gezien de verandering van werkzaamheden, een passend contract en salaris. De manipulator beloofde dit te regelen en zei “het komt goed ik heb met personeelszaken gepraat”. Maar er gebeurde niets en hij vroeg telkens opnieuw wanneer hij het beloofde contract zou krijgen. Keer op keer verwees de leidinggevende naar personeelszaken en maakte personeelszaken verantwoordelijk voor de trage uitvoering (defensieve tactiek). Op een gegeven moment stapte hij zelf naar personeelszaken. Uit het gesprek met de P&O-adviseur bleek dat men aldaar niet op de hoogte was van een verandering in aanstelling: de leidinggevende had het nooit met de adviseur daarover gehad.

Drie participanten vertelden dat “rotzooien met contracten en afspraken” de normale gang van zaken was. Een manipulator had aan verschillende mensen beloftes gedaan over een aanstelling en/of positie. Een aantal van deze mensen had zelfs zonder aanstelling en vergoeding, werk voor de manipulator verricht. Toen deze ‘medewerkers’ de inlossing van de belofte opeisten ontkende de manipulator de belofte (defensieve tactiek) of gaf de schuld aan het topmanagement en presenteerde zichzelf als slachtoffer (“ze willen me dwarszitten”; defensieve en offensieve tactiek). Dezelfde manipulator verleide twee slachtoffers met uitlatingen die als ‘te goed om waar te zijn’ kunnen worden beschreven. Beiden hadden andere loopbaanplannen, maar de manipulator ‘verkochte’ hun de baan als “een eenmalige en unieke kans”.

Een andere participant bericht dat in vergelijking met andere organisaties in de sector een buitengewoon grote hoeveelheid mensen op freelance basis werkzaam was. Verder noemt hij het opvallend dat bij deze organisatie, in een qua arbeidsvoorwaarden sterk gereguleerde sector, grote verschillen bestonden tussen medewerkers met betrekking tot genoemde voorwaarden. De doorslaggevende factoren waren niet verschillen in vaardigheden, kennis, positie en senioriteit, maar de kwaliteit van de relatie die medewerkers met de directeur hadden. Ook berichtte hij over het volgende incident:

*Op het kerstfeest, nadat hij een aantal flessen wijn had gedronken, werd ik door de directeur benaderd. Hij vroeg mij met een vette grijns of ik wist dat ook drie andere vestigingen tot mijn verantwoordelijkheid behoorden. Toen ik dit aan mijn collega's vertelde bleek dat ze helemaal niet wisten dat deze drie instellingen tot de organisatie behoorden.*

Vier participanten hadden het over buitensporige of verrassende beloningen en/of cadeaus. Eén geïnterviewde was getuige hoe de manipulator zijn leidinggevende een cadeau overhandigde. Achteraf zei de manipulator tegen de getuige: “dit is de manier hoe je met hem moet

omgaan”. Een andere manipulator nodigde het slachtoffer uit voor een buitenlandse conferentie. Een collega mocht het jaar daarvoor niet deelnemen omdat dit te prijzig zou zijn:

*Een overdreven aanbod. Ik had nauwelijks iets aan de conferentiebijdrage gedaan. Ik zag dit als een manier van een worst voor de neus houden. Omdat ik wilde kijken hoe ver ik kon gaan zei ik tegen hem “ik ga het ... (een van de duurste hotels) boeken”. Hij zei dat het goed was en heeft gewoon afgetekend. Ik dacht “hier klopt iets niet”.*

Ten slotte, één participant vertelde dat hij, tot zijn grote verbazing, door te onderhandelen een qua arbeidsvoorwaarden honderd procent betere deal eruit kon slepen dan oorspronkelijk geboden; een andere had het over dure bedrijfsuitstapjes naar het buitenland en extreem hoge salarissen en spreekt in deze samenhang over een ‘gouden kooi’.

Bespreken van interesses en/of niet-werkgerelateerde onderwerpen. Vijf participanten hebben het over deze tactiek. Eén geïnterviewde herinnerde zich dat de manipulator gespitst was op uiterlijkheden. Ze kon complimenteus zijn over kleding (vleierij), maar verwachtte wel dat ze dan ook over haar uiterlijk positieve feedback zou krijgen (ruil). In een situatie vroeg de participant aan de manipulator of haar kleding niet goed zat. Laatstgenoemde werd boos en zei dat ze door haar verleden niet tegen negatieve opmerkingen kon over haar uiterlijk: dit zou komen omdat haar moeder haar altijd “in vodden liet lopen” (zelfonthulling gekoppeld aan een defensieve tactiek van anderen schuld in de schoenen schuiven). Een andere participant vertelde hoe de manipulatieve leidinggevende allerlei persoonlijke verhalen luidkeels deelde met ondergeschikten. Ten slotte, ook het (willen) vertellen van ‘sappige geheimen en roddels’ aangaande bijvoorbeeld de (vermeende) mentale gezondheid, alcoholconsumptie, het seksleven, seksueel intimiderend gedrag en het werkgerelateerde falen van collega’s, ondergeschikten, management en concurrenten hoort in deze rij van gedragingen. Vijf participanten hebben het daarover.

*Er waren geruchten over een klacht tegen ... (naam manipulator) in omloop. Ik heb ... op dit verhaal aangesproken: “ik hoor dingen die ernstig zijn, hoe zit dat in elkaar?”. ... zei dat we maar eens samen een pilsje moesten drinken. Kort daarna beweerde ... in een vergadering dat de klacht ongegrond was en dat de collega een borderline stoornis had. Ik ging door de grond want ik wist dat ... leugens vertelde.*

Drie participanten die over zulke incidenten vertelden zijn de mening toegedaan dat de manipulator daarmee drie zaken wilde bereiken: (1) een vertrouwensbasis met de ontvanger van het verhaal opbouwen (assertieve tactiek), (2) de subjecten van de verhalen in diskrediet brengen (offensieve tactiek) en (3) bescherming van de eigen positie (protectieve tactiek) (zie ook volgende paragraaf: een wig drijven tussen mensen).

Uit verschillende verhalen blijkt dat meningsconformiteit of indirecte vleierij ook tot het repertoire van manipulators hoort. Over haar sollicitatiegesprek zei een participante:

*Ik had de indruk dat de twee managers zich met mij wilden verbroederen. Ze vertelden me dat ze iemand wilden die meer kon en wilde dan het zittende personeel ... en tijdens het gesprek had ik het idee dat er sprake was van wederzijds begrip baserend op expertise.*

Eén participante vertelde aan de leidinggevende manipulator dat een evaluatieformulier een serieuze revisie nodig had. De laatstgenoemde steunde haar ideeën en deelde met eerstgenoemde verhalen over de slechte kwaliteit van dit formulier (en de mensen die daarvoor verantwoordelijk zouden zijn). Een andere manipulator was publiekelijk, tijdens vergaderingen, positief over ideeën die medewerkers naar voren brachten. Echter, daarna had hij nooit meer tijd om deze diepgaand te bespreken of, indien medewerkers hun ideeën voor implementatie hadden uitgewerkt, was hij niet meer bereid om ernaar te luisteren of kraakte hij de inspanningen van de medewerkers af. Meer algemeen berichtten de participanten dat de manipulators aanvankelijk ondersteunend waren ten aanzien van verbeteringsideeën, maar later volstrekt van gedachte veranderden.

*Ze kon complimenteuz  
zijn over kleding (vleierij)*

Naast indirecte lijkt ook *directe vleierij* of het ophemelen van de ander een frequent toegepaste tactiek te zijn. Eerder hadden we het over de manipulator die complimenteuz was over kleding. Het zojuist aangehaalde verhaal over het evaluatieformulier nam wat dat betreft ook een wending ofwel wendingen.

*Ik heb een presentatie over het evaluatieformulier in het teamoverleg gegeven en mijn collega's om feedback gevraagd. ... (naam collega) stelde hele kritische vragen: "En van wie moest je dit?". Hij stelde iedere keer vragen waarop ik als antwoord had kunnen geven 'de heks', dat deed ik natuurlijk niet, maar kreeg het sterke gevoel (en dit werd in een later gesprek van desbetreffende collega bevestigd) dat zijn opmerkingen niet tegen mij, maar tegen haar waren gericht. De heks keek vriendelijk, maar liet mij worstelen. Na de presentatie kreeg ik complimenten van haar ("ging goed, hè") en een knipoog. Vooral laatstgenoemde reactie vond ik overdreven. Ik voelde me er niet prettig bij en dacht "doe normaal". Terug op de werkkamer zei ze "wat goed dat je je staande hebt gehouden".*

Eén dag na de presentatie was de manipulator compleet van mening veranderd: ze had genoemde collega te veel ruimte gegeven en moest aan zichzelf werken (offensieve tactiek). Enkele dagen later werd de kwaliteit van haar presentatie als een ontslagreden gebruikt. Een andere geïnterviewde vertelde dat de manipulator in het begin van de werkrelatie

haar complimenten maakte over haar werk, maar later alleen nog over oppervlakkige zaken, zoals haar kleding en broodtrommel. Twee participanten vertelden dat vleierij over hun werk een gebruikelijke tactiek van de gezamenlijke manipulator was. Echter, beiden zijn de mening toegedaan dat deze vleierij overdreven en oneerlijk was en tot doel had hun onder controle te houden.

De laatste hier te bespreken tactiek is het *tonen van (oneerlijke) bezorgdheid*. Een participante rapporteerde het volgende:

*Terwijl ik met verlof was stuurde de directeur mij twee mails met welke hij zijn deelneming tot uitdrukking wilde brengen. Deze mails waren te vriendelijk. Ik had dan ook de indruk dat hij mij wilde laten zien wat voor een vriendelijke man hij is. Echter, de inhoud van deze mails stond haaks op het feit dat hij later in een verslag beweerde dat ik ongeoorloofd afwezig was voor een crematie.*

Een andere participant schrijft in haar dossier het volgende over de valse bezorgdheid van de manipulator. Haar manipulator had haar een 'bijzonder project' aangeboden. Ze voelde zich gestreeld, meende dat de manipulator dit had gedaan omdat hij in haar kunnen geloofde en vertelde dit vol blijdschap aan collega's. Echter, de collega's reageerden gechoqueerd en zeiden zonder uitzondering dat zo'n project niet zou lukken. Ze vertelde de manipulator over deze zorgwekkende reacties:

*Zij ontfermde zich toen over mij als zijnde een heel boze moeder die op dat moment naar die collega's wilde gaan om er wat van te zeggen. Dat was naar mijn idee het enige sociale inlevingsvermogen dat ik van haar naar mij toe heb meegeemaakt; later bleek dat dit inlevingsvermogen puur strategisch was omdat die collega's haar bij meerdere gelegenheden dwars hadden gezeten. En nog later, bleek dat al haar zogenaamde inlevingsvermogen naar anderen toe (want naar mij deed ze dat sowieso niet meer), altijd strategisch was.*

*Flip-flop, een onverwachte en snelle verandering in verbale en non-verbale interactie*

#### *Open categorie*

In deze categorie presenteren we drie assertieve tactieken die tot op heden niet of slechts zijdelings in de literatuur worden genoemd: *flip-flop, een wig drijven tussen mensen en het beperken van lichamelijke vrijheid*.

*Flip-flop* noemde een participant het volgende gedrag: een onverwachte en extreem snelle verandering in verbale en non-verbale interactie van assertief, vriendelijk naar offensief of vice versa. Vier participanten hebben het over deze wisselingen en het is opvallend dat allen dit gedrag in een soort stripboek-taal beschrijven:

*Ze kreeg hele strakke wangen (geïnterviewde trekt met de handen haar wangen strak naar voren tot de huid strak over de junkbeenderen spant) en haar ogen puilden uit en je had het gevoel, ja zo voelde ik dat en nam het waar, dat er net als bij Spiderman groene flitsen uit haar ogen kwamen.*

*Ik had met succes gesolliciteerd en diende mijn ontslag in. In een eerste reactie was ... (naam manipulator) heel lovend over het feit ik vanuit een zo moeilijke situatie (overspannenheid) de kracht had om verder te kijken ("wat goed dat je dat hebt gedaan"). Onmiddellijk na deze opmerking vroeg ... of het een makkelijke sollicitatie was. Daarbij verwrong ... gezicht, ze kreeg dan zo'n spits mondje, het bekkie werd heel dun en rond, en het was alsof je de duivel in haar zag opkomen. Het voelde als "nu heb je mij zo ver als jij wilde".*

*Het is net Jekyll en Hyde, het is volle maan en het verandert in Hulk. Je ziet dat iemands gezicht compleet anders staat.*

Het laatste citaat is afkomstig van de participant die slechts één keer het slachtoffer is geweest van offensief gedrag: toen hij zijn ontslag aankondigde. Hij vertelde dat de manipulator in deze situatie eerst zeer offensief reageerde en dan binnen een seconde zijn gedrag compleet veranderde: hij vroeg heel vriendelijk, met een ontspannen gezicht en lichaamshouding, hoe zijn vakantie was. Het is zonder meer opmerkelijk dat alle participanten die het over flip-floppen hebben tijdens de beschrijving van dit gedrag de stem van de manipulator nadoen: met een onnatuurlijk, gekunsteld stemgeluid.

*Een wig drijven tussen mensen.* Babiak and Hare (2006) hebben het in hun populaire boek over deze tactiek. Vijf participanten vertelden dat er sprake was van een tweedeling in de afdeling of de gehele organisatie. Tot de ene groep behoorden de 'kroonprinsen- en prinsessen'; tot de andere mensen die bij de manipulatieve leidinggevende in ongenade waren gevallen. De favorieten 'genoten' van assertief, vriendelijke benaderingen en goede arbeidscondities, de afvalligen moesten genoegen nemen met slechtere condities en werden agressief, offensief bejegend. Echter, de favorieten eindigden uiteindelijk ook als voetveeg.

*Het was raar dat ... en ... (namen van collega's) nooit thuis mochten werken. Als ze dit wilden moesten ze bij ... (naam manipulator) een schriftelijke aanvraag indienen. Ik mocht altijd thuis werken.*

*Omdat ik geen vast contract had moest ik voor een hypotheek een intentieverklaring aanvragen bij ... (naam manipulator). ... zei mij toen dat hij deze niet zou geven omdat men daar niet meer aan deed. Ik ben toen op eigen houtje naar onze P&O-afdeling gegaan; het bleek wel degelijk mogelijk te zijn om zo'n verklaring te krijgen. Op een gegeven moment is ... (naam collega) gestart bij de afdeling. Toen hij enkele maanden bezig was, werd duidelijk dat hij het lievelingetje was van ... . . . werd nu overal bij betrokken en ik werd min of meer aan de kant gezet. Ook hij wilde een huis kopen. Op een dag kwam hij in volle glorie vertellen dat ... uitermate enthousiast had gereageerd op het feit dat hij een huis wilde kopen, en uiteraard was een intentieverklaring geen enkel probleem. Mijn mond viel echt open.*

Twee participanten berichtten in deze samenhang ook over het misbruiken van vleierij: lovende uitlatingen over derden om het doelwit te veronzekeren c.q. onderuit te halen.

*In die tijd wees ze mij op mensen aan wie ik een voorbeeld moest nemen ... (noemt meerdere mensen). Laatstgenoemde heeft zij menigmaal zwart gemaakt tijdens borrels, dus waarom ... nu opeens als boegbeeld werd gebruikt snapte ik totaal niet. ... (noemt meerdere mensen) zijn goed genoeg en ik uiteraard niet. Ze slaagde er wel in om het zelfvertrouwen met de dag te doen slinken.*

Niet alleen door het maken van verschil binnen afdelingen of organisaties, maar ook door te liegen en actief in het arbeidsproces in te grijpen kunnen mensen tegen elkaar worden opgezet. Zo vertelde een leidinggevende manipulator leugens over wat ondergeschikten over elkaar zouden hebben gezegd en structureerde of verdeelde taken op een manier zodat ruzie onder collega's slechts een kwestie van tijd zou zijn.

Uit de verhalen van de participanten blijkt dat manipulators niet 'slechts' een wig kunnen drijven tussen mensen binnen de organisatie, maar ook tussen 'eigen' mensen en de buitenwereld. Twee slachtoffers berichten dat de manipulator over buitenstaanders die voor hem nuttig zouden kunnen zijn zeer positief sprak en over anderen zeer negatief, inclusief het verspreiden van boosaardige roddels. Daarbij werd het vermoeden geuit dat de manipulator vooral over die mensen negatief sprak die ooit kritiek op hem hadden of die op de hoogte waren van zijn buitensporig gedrag.

Ook de laatste hier te bespreken tactiek kan als doel hebben om mensen van elkaar te scheiden: *het beperken van lichamelijke vrijheid*. Twee participanten rapporteerden dat de manipulator van ondergeschikten verwachtte dat deze samen met hem de lunch in de kantine nuttigden. Ook tijdens andere openbare gelegenheden eiste de manipulator hun lichamelijke nabijheid: ze moesten zich als 'groep' aan de omgeving tonen door bijvoorbeeld tijdens diners aan dezelfde tafel te zitten. De slachtoffers meenden dat deze tactiek verschillende doelen had: de manipulator wilde aan de buitenwereld laten zien dat zijn afdeling hecht was en dus goed functioneerde (attractiviteitsversterking) en gelijktijd in omloop zijnde geruchten over interne problemen de kop indrukken (defensieve tactiek). Bovendien waren beiden ervan overtuigd dat de beperking van bewegingsruimte ook diende om zijn positie te beschermen (protectieve tactiek): door mensen op 'knuffelafstand' te houden kan de kans op interactie beperkt worden tussen buitenstaanders (die van het gedrag

*Manipulators passen naast assertieve ook offensieve tactieken toe*



van de manipulator weten) en huidige volgelingen of (misschien nog onwetende) slachtoffers.

### Discussie

Manipulators in arbeidsorganisaties. We kunnen ons voorstellen dat menig, met deze materie onbekende, lezer verbijsterd is over het hier geschetste, verontrustende, beeld van deze lieden. Misschien heeft menigeen zelfs de neiging onze participanten het stempel hypersensitief of, nog erger, ‘paranoïde querulant’ op te drukken. Voor de laatstgenoemde potentiële groep lezers: alle participanten berichtten over medeslachtoffers binnen en buiten de organisatie, over collectieve problemen, zoals een hoog verloop, meerderen hebben ons inzage gegeven in hun (juridische) dossiers en de schadevergoedingen die sommigen hebben ontvangen overstijgen de maximale correctiefactor van de kantonrechttersformule. Bovendien, de vermeende diagnose ‘paranoïde querulant’ (vermeend want ongekend in het standaardwerk Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) hebben ook andere mensen gekregen die buitensporige belevenissen hebben meegemaakt en het lef hadden daarover te praten: bijvoorbeeld Schmenger en zijn drie collega’s, die het inmiddels bewezen doofpotschandaal omtrent de verbinding van de belastingdienst van de Duitse deelstaat Hessen en de Commerzbank publiek moesten maken. Achteraf is gebleken dat de in deze zaak betrokken psychiaters, willens en wetens een foute diagnose hebben gesteld. Wat niet kan en mag zijn is niet ... .

Onze participanten zijn moedig omdat allen gegrond onthulling moeten vrezen: enkelen zijn of waren verstrikt in juridische procedures en vrezen verdere represailles, zoals het zeer ernstig beschadigen van hun carrière en zelfs fysiek geweld. Daarom, voor hun bescherming, hebben we ervoor gekozen om de gevallen an sich niet te presenteren. Dit is gelijktijdig het zwakste punt van dit artikel: we kunnen de chronologie van de gebeurtenissen en processen per geval niet laten zien. Echter, zeker met betrekking tot één resultaat, zou zo’n volledig verhaal van bijzonder belang zijn: allen berichtten dat de manipulators naast en/of na assertieve tactieken ook offensieve toepassen. Zo gezien kunnen ongewenste gedragingen zoals pesten en discriminatie, soms ook worden gezien als eindpunt van een vermeende relatie die ooit met duivelse, want oneerlijke, verbale en non-verbale knuffels is begonnen. Dit betekent ook dat een expliciete focus op offensief gedrag, zoals deze gangbaar is in literatuur en onderzoek naar ongewenst gedrag, geen recht doet aan deze complexe sociale materie.

Hoe kunnen zich organisaties en (toekomstige) medewerkers tegen manipulators wapenen? Door onze ‘ervaringsdeskundigen’ is het mogelijk een aantal waarschuwingssignalen te identificeren. Bij meer van

de volgende feiten, vermoedens en/of roddels moeten de alarmbellen rinkelen:

- een hoog verloop,
- hoog ziekteverzuim,
- een korte verblijfsduur,
- afnemende productiekwaliteit en -kwantiteit,
- falende projecten,
- moeilijkheden met het aantrekken van nieuw personeel,
- een buitengewone hoeveelheid mensen met afwijkende contracten, interne en/of externe klachten,
- een gebrek aan schriftelijke informatie of onwil om mondelinge afspraken vast te leggen,
- berichten over gebroken beloftes,
- onethisch, inclusief (semi-)crimineel, en ongewenst gedrag en extreem positieve en negatieve verhalen over dezelfde persoon.

Medewerkers moeten zich realiseren dat managers vaak pas kunnen en willen interveniëren als ze iets in handen hebben bijvoorbeeld klachten van medewerkers of externen (e.g., cliënten, klanten). Indien de manipulator op een van de hoogste treden van de hiërarchische trap staat, zal dit de handelingsbereidheid van managers ook niet ten goede komen. Gegeven de ervaringen van sommige participanten is het niet verstandig om uitsluitend op personeelszaken te vertrouwen. Onze resultaten voegen zo gezien iets toe aan eerder onderzoek waaruit blijkt dat personeelsmanagers ongewenst gedrag bagatelliseren of dit afdoen als een managementprobleem (Ferris, 2009; Rayner & McIvor, 2006): de serieuze kans bestaat dat klagers het slachtoffer worden van secundaire victimisatie door medewerkers van personeelszaken. Gezien deze conclusies, die steunen op empirisch onderzoek, moeten we ons dan ook afvragen hoe het is gesteld met de kennis en het ethisch besef en handelen van menig huidige en toekomstige personeelsexpert. We hopen dan ook dat de gaande discussie over de relatie tussen ‘maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen’ en personeelsmanagement een nadrukkelijke plek krijgt in de curricula van relevante opleidingen evenals de overdracht van economische, juridische, psychologische en sociologische kennis over en perspectieven op schadelijk gedrag.

*Wat kunnen getroffen medewerkers doen behalve informeren van P&O?*

Wat kunnen getroffen medewerkers doen behalve het informeren van personeelszaken? Een van de wegen is het zoeken van en communiceren met medeslachtoffers. Daardoor kan het leed enigszins worden verlicht (een emotioneel argument) en een gedragspatroon van de manipulator worden blootgelegd (een rationeel argument). Bovendien, interactie kan worden gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor collectieve actie.

Wat voor zo veel andere situaties niet geldt, geldt hier wel: meer is beter. Daarnaast is het bijhouden van een dagboek of opbouw van een dossier over de gebeurtenissen belangrijk. Zeker omdat blijkt dat de confrontatie met manipulators vaak een juridische procedure tot gevolg heeft. Ook het verzamelen van schriftelijke gegevens is belangrijk. Uit de resultaten blijkt dat veel manipulators mondelinge afspraken niet schriftelijk bevestigen waardoor ruimte ontstaat waarvan de manipulator gebruik kan maken. Potentiële doelwitten kunnen enigszins het heft in handen houden door de manipulator via mail een samenvatting van het gesprek te sturen en om bevestiging te verzoeken.

*De opbouw van een dossier  
over de gebeurtenissen is  
belangrijk*

Naast solidariteit met andere gedupeerden en verslaglegging kunnen misschien (interne en externe) vertrouwenspersonen, vakbondsconsulenten, bedrijfsartsen en de ondernemingsraad een uitkomst bieden. Medewerkers die (nog) niet ziek zijn door het gedrag van de manipulator kunnen hun klachten melden in het kader van het zogenaamde arbeidsomstandigheden-sprekkuur en ook hier geldt: des te meer klagers des te beter. Eenzelfde conclusie is zeker van toepassing voor

de benadering van de OR: de OR heeft een actieve rol op het gebied van arbeidsomstandigheden en daarmee dus ook met betrekking tot schadelijk gedrag. Echter, en dit geldt voor alle genoemde bronnen van potentiële steun: gezien de ervaringen van onze participanten en de resultaten van ander empirisch onderzoek, vragen we ons af in hoeverre deze daadwerkelijk kunnen en willen steunen. Indien het inschakelen van een jurist onvermijdelijk wordt: hij of zij moet expertise en naam hebben op het terrein van psychosociale arbeidsbelasting en buiten het 'golfclub circuit' van de manipulator en handlangers ageren. Over het belang van de reputatie van een jurist vertelde ons een personeelsmanager in de top van een grote organisatie aan die we het conceptartikel hebben voorgelegd het volgende: "wij nemen alleen de toppers op dit gebied serieus".

Tot slot, voorkomen is beter dan genezen. Voor organisaties betekent dit dat ze hun sollicitatieprocedures inclusief de selectiecriteria en het beeld van de 'ideale kandidaat' kritisch onder de loep moeten leggen en mogelijk scherp moeten herzien (voor de aanpak zie bijvoorbeeld Sutton, 2007). Daarbij is zelfreflectie zeker geen overbodige luxe.

## Literatuur

- Arbobaans 2009 (2010). [http://docs.minszw.nl/pdf/190/2010/190\\_2010\\_3\\_14046.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/190/2010/190_2010_3_14046.pdf).
- Babiak, P. & Hare, R.D. (2006). *Snakes in suits. When psychopaths go to work*. New York: HarperCollins Publishers.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Braginsky, D.B. (1970). Machiavellianism and manipulative interpersonal behavior in children. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6, pp. 77-99.
- Christie, R. & Geis, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Cleckley, H.M. (1941). *The mask of sanity: An attempt to reinterpret the so-called psychopathic personality*. St. Louis: C.V. Mosby.
- Cooper, A.M. and Ronningstam, E. (1992). Narcissistic personality disorder. In A. Tasman and M.B. Riba (eds.) *American Psychiatric Press Review of Psychiatry* (Vol. 11). Washington, DC: American Psychiatric Press.
- Delery, J.E. and Kacmar, K.M. (1998). The influence of applicant and interviewer characteristics on the use of impression management. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, pp. 1649-1669.
- Domelsmith, D.E. & Dietch, J.T. (1978). Sex differences in the relationship between Machiavellianism and self-disclosure. *Psychological Reports*, 42, pp. 715-721.
- Falbo, T. (1977). Multidimensional scaling of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, pp. 537-547.
- Ferris, P.A. (2009). The role of the consulting psychologist in the prevention, detection, and correction of bullying and mobbing in the workplace. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, pp. 169-189.
- Friedlander, M.L. and Schwartz, G.S. (1985). Towards a theory of strategic self-presentation in counseling and psychotherapy. *Journal of Counseling Psychology*, 32, pp. 483-501.
- Giorgi, A.P., and Giorgi, B.M. (2003). *The descriptive phenomenological psychological method*. In *Qualitative Research in Psychology*, eds. P.M. Camic, J.E. Rhodes, and L. Yardley, Washington, DC: American Psychological Association, pp. 243-273.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Hare, R.D. (1991). *Manual for the revised psychopathy checklist*. Toronto: Multi-Healty Systems.
- Hare, R.D., Hart, S.D. and Harpur, T.J. (1991). Psychopathy and the DSM-IV criteria for antisocial personality disorder. *Journal of Abnormal Psychology*, 100, pp. 391-398.
- Hunter, J.E., Gerbing, D.W. and Boster, F.J. (1982). Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, pp. 1293-1305.
- Jakobwitz, S. & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40, pp. 331-339.
- Jones, E.E. and Pittman, T.S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.) *Psychological perspectives on the self* (Vol. 1). Hillsdale: Erlbaum, pp. 231-262.

- Kipnis, D., Schmidt, S. and Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's own way. *Journal of Applied Psychology*, 65, pp. 440-452.
- Kipnis, D. and Vanderveer, R. (1971). Ingratiation and the use of power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, pp. 280-286.
- McHoskey, J.W. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. *Motivation and Emotion*, 23, pp. 267-283.
- McHoskey, J.W. (2001). Machiavellianism and personality dysfunction. *Personality and Individual Differences*, Vol. 31, pp. 791-798.
- McHoskey, J.W., Worzel, W. & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp. 192-210.
- O'Connor, E.M. & Simms, C.M. (1990). Self-revelation as manipulation: The effects of sex and Machiavellianism on self-disclosure. *Social Behavior and Personality*, 18, 95-100.
- Paulhus, D.L. and Williams, K.M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, Vol. 36, pp. 556-563.
- Porter, S., Woodworth, M., Earle, J., Drugge, J. & Boer, D. (2003). Characteristics of sexual homicides committed by psychopathic and non-psychopathic offenders. *Law and Human Behavior*, 27, pp. 459-470.
- Rayner, C. & McIvor, K. (2006). *Report to the dignity at work project steering committee: Research findings*. Portsmouth: University of Portsmouth Business School.
- Rice, M.E., Harris, G.T. & Cormier, C.A. (1992). An evaluation of a maximum security therapeutic community for psychopaths and other mentally disordered offenders. *Law and Human Behavior*, 16, pp. 399-412.
- Rudinow, J. (1978). Manipulation. *Ethics*, 88, pp. 338-347.
- Schütz, A. (1998). Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: A taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132, pp. 611-628.
- Smith, R.J. & Griffith, J.E. (1978). Psychopathy, the Machiavellian, and anomie. *Psychological Reports*, 42, 258.
- Stevens, C.K. & Kristof, A.L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 587-606.
- Sutton, R.I. (2007). *The No Asshole Rule*. New York: Business Plus.
- Tedeschi, J. (1981, Ed.). *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.
- Tedeschi, J. & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. In S. Bacharach and E. Lawler (Eds.) *Research in the sociology of organizations* (Vol. 3). Greenwich: JAI Press, pp. 31-58.
- Vernon, P.A., Villani, V.C., Vickers, L.C. & Harris, J.A. (2008). A behavioral genetic investigation of the dark triad and the Big 5. *Personality and Individual Differences*, 44, pp. 445-452.
- Wilson, D.S., Near, D. & Miller, R.R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119, pp. 285-299.