

14 Organisatie'gossip'

DE ROL VAN GOSSIP EN RODDEL IN ORGANISATIES

DR. R.P.M. WITTEK
DR. R.J.J. WIELERS¹

1 Inleiding

1.1 DOEL VAN DE BIJDRAGE

In deze bijdrage staat de vraag centraal wat de waarde van 'gossip', van het 'praten over anderen' in organisaties is. Daarbij komen niet alleen de negatieve aspecten (roddel), maar ook de positieve aspecten aan de orde. Dat heeft twee redenen. Eén reden is dat 'kletsen' niet alleen negatieve effecten ('roddel') kan hebben. Belangrijker argument nog is dat de negatieve aspecten van het praten over anderen niet goed begrepen kunnen worden als dat geen deel uitmaakt van een analyse waarom en hoe mensen over anderen praten.

1.2 DEFINITIE

In deze bijdrage hanteren we als definitie van 'gossip': het praten over niet-aanwezige derden in een informele context. Met opzet kiezen we niet voor het gebruik van de term 'roddel'. De gangbare definitie geeft namelijk als betekenissen voor roddelen respectievelijk kwaadspreken en lasteren (Koenen). Deze pejoratieve betekenissen verhullen de positieve kanten van 'gossip' of 'kletsen' op de werkvloer. Wij kunnen namelijk alleen meer inzicht krijgen in 'kwaadspreken' als we een algemener beeld hebben van de wijze waarop mensen over anderen praten. Bovendien is het moeilijk en soms zelfs onmogelijk precies aan te geven wat kwaadsprekerij is, en wat niet. Een laatste reden om van de gebruikelijke terminologie af te wijken is dat wij met de term 'gossip' kunnen aansluiten bij de internationale literatuur over dit onderwerp, die vooral gericht is op het verschijnsel 'gossip', veel minder op het verschijnsel 'backbiting'.

1.3 OPBOUW VAN DE BIJDRAGE

Deze bijdrage bestaat uit vier delen.

In het eerste deel worden de verschillende elementen van gossip aan een nadere beschouwing onderworpen. Het gaat hier achtereenvolgens om de afbakening van wat gossip is, de motieven om te 'gossipen', de nieuws waarde en de mogelijke effecten van gossip. Deze analyse geeft inzicht in de variëteit van gossip, maar verschaft geen antwoord op de kernvraag wie met wie over wie praat.

Om die vraag te beantwoorden moeten we de 'gossiprelatie' analyseren. Bij gossip zijn altijd drie mensen betrokken. Door de relaties tussen die mensen te onderzoeken krijgen we opvallend gemakkelijk inzicht in het *proces* van gossip. We zullen laten zien wat gossip in de relaties tussen de drie betrokkenen doet en waarom negatieve gossip (roddel) zoveel interessanter is dan positieve gossip.

In het derde deel van het artikel besteden we expliciet aandacht aan de *organisatie*. We gebruiken de analyse van de gossiprelatie om gossip binnen organisaties te onderzoeken. In de literatuur verschijnt de organisatie op verschillende manieren in de analyse:

1. als netwerk van relaties van mensen die elkaar kennen (de 'druiventros');
2. als hiërarchische structuur, waarin mensen formeel macht hebben over anderen;
3. als een arena waarin individuen of groepen met elkaar concurreren om schaarse hulpbronnen;
4. als gepersonifieerde structuur, dus als een soort van persoon aan wie of over wie men dingen kan vertellen.

We sluiten af met een korte analyse van het omgaan met (met name de negatieve) gossip. We zullen beargumenteren dat algemene regels weinig zinvol zijn in de bestrijding van (de effecten van) roddel. Daarentegen zijn begrip en compassie veel belangrijker.

2 Gossip, nieuws en zelfbeeld

2.1 AFBAKENING

Hierboven hebben we als algemene definitie van gossip geformuleerd: het praten over een afwezige derde in een informele context. Volgens deze definitie zijn dus alle gesprekken over niet aanwezige personen 'gossip'. Gossip wordt daarmee gedefinieerd als vrijwel onafhankelijk van de *inhoud* van de mededeling. Ook is niet van belang hoe de persoonlijke *relatie* is tussen de kletsers en degene over wie wordt gekletst. We zullen dergelijke aspecten verderop echter uitgebreid in de analyse betrekken.

kunnen 'dichtbij' of 'ver weg' liggen. We noemen een doel 'dichtbij' als we dat doel nu zo snel mogelijk willen bereiken, en morgen niet meer. Een doel heet 'ver weg' te zijn, als het alleen op wat langere termijn bereikt kan worden.

Aan het praten over andere mensen ligt meestal geen direct, praktisch en goed identificeerbaar doel ten grondslag. De directe waarde van informatie uit gossip is beperkt. Helemaal zonder praktisch doel is dergelijke informatie echter ook weer niet. Veel van onze praktische kennis ontleenen we aan informatie over derden. De informatie is dan in het geheugen opgeslagen als ervaringsfeit en kan later voor heel praktische doelen worden aangewend. Bijvoorbeeld: 'Ik koop geen oude kasten van particulieren. Van Klaas hoorde ik dat de kast die Jan op die manier had gekocht uit elkaar was gevallen voordat hij op het thuisadres was gearriveerd.'

Het tweede motief is dat mensen door over anderen te praten leren over zichzelf. We noemen dit motief: het verkrijgen en in stand houden van het *zelfbeeld*. Dit is een doel dat verder weg ligt. Mensen zijn er elke dag mee bezig, en het doel is nooit volledig bereikt. De achtergrond is dat mensen zich een beeld van zichzelf vormen door zich met anderen te vergelijken (Festinger, Schachter en Back, 1950). Hoe we zelf zijn, bepalen we in vergelijking met anderen. Bovendien is ons zelfbeeld sterk gebaseerd op de waardering die we van anderen ontvangen. Hoe meer waardering we krijgen, hoe prettiger we ons voelen. In de praktijk vindt het verkrijgen van waardering plaats in het kader van een leerproces. Als we eenmaal een manier hebben gevonden waarop we waardering kunnen verkrijgen, zullen we vaker proberen op dezelfde wijze waardering te verkrijgen. Informatie over anderen is erg nuttig en bruikbaar in het zoeken naar manieren om waardering van anderen te krijgen. Als mensen niet weten hoe ze dat moeten doen voelen ze zich onzeker. Onzekerheid en negatieve waardering leiden tot frustratie.

Voorbeeld

Werknemer K werkt pas drie maanden op de afdeling. Hij voelt zich erg onzeker, het is hem niet duidelijk wat hij moet doen om volledig mee te tellen. Hij heeft het gevoel dat hij de lastigste klussen krijgt toegeschoven, maar dat het hem door hard werken lukt de touwtjes aan elkaar te knopen. In een functioneringsgesprek vertelt zijn superieur L hem dat zijn prestaties vooralsnog niet het gewenste niveau halen. K is hevig teleurgesteld en denkt erover de organisatie te verlaten. Als L zijn waardering had laten blijken door te oordelen dat K op de goede weg was zou die teleurstelling zijn voorkomen.

Voorbeeld

In augustus 1998 besteedden de kranten en tv-zenders in West-Europa veel aandacht aan een zonsverduistering. Voor astronomen bevatte die verduistering geen enkel geheim. Zij konden de verduistering heel precies voorspellen en ook aangeven waar die wel en waar die niet volledig zichtbaar was. Volgens druïden van de pagans in Engeland kondigde de zonsverduistering een nieuwe tijd aan. Beide opvattingen kregen in de pers veel aandacht.

Bij gossip zijn feiten en waarderingen veel minder goed te scheiden. Roddels kenmerken zich doordat feiten en waarden aan elkaar gekoppeld zijn. Roddels die alleen bestaan uit de mededeling van een feit zijn nauwelijks interessant. De achtergrond is dat we voor ons zelfbeeld zeker zo geïnteresseerd zijn in de waardering van het feit als in het feit zelf. De waardering geeft ons de mogelijkheid onszelf met de anderen te vergelijken, en geeft informatie over de wijze waarop we zelf waardering van anderen kunnen verkrijgen. Om deze redenen denken we dat het weinig zinvol is een strikt onderscheid tussen informatieve en evaluerende gossip te maken. Een vruchtbaardere invalshoek is inzicht te verkrijgen in de wijze waarop informatie over derden wordt geëvalueerd.

2.4 GEVOLGEN VAN GOSSIP

De gevolgen van roddel voor het object zijn sterk verschillend. Als er sprake is van nieuws dat positief is voor A (dat wil zeggen voor diens zelfbeeld), dan zal A dat graag vertellen, en zal hij zich prettig voelen daarop vervolgens door derden aangesproken te worden. Bij negatief nieuws is dat veel minder prettig: het is een gezond gevoel dat men zich dan schaamt. Mensen komen dan liever anderen niet onder ogen.

Vooraf voor mensen met een weinig positief zelfbeeld is verdere aantasting van het zelfbeeld een probleem. Roddel maakt zulke mensen gemakkelijk nog onzekerder, ze beginnen onvoorspelbare dingen te doen en dat kan vrij gemakkelijk weer de relatie met anderen verslechteren. Dit proces is niet erg zichtbaar, omdat het zich vooral in het hoofd van de betrokkene afspeelt en de omgeving alleen met de consequenties wordt geconfronteerd. Vanwege de onzekerheid waarin het object zich bevindt, is het voor hem of haar erg lastig hier uit te komen: men moet zichzelf als een Baron van Münchhausen uit het moeras van onzekerheid omhoogtrekken. Veel mensen is dit niet gegeven en dan is vertrek uit de organisatie de enige oplossing.

Herhaalde roddel over relatief geïsoleerde personen in een organisatie krijgt de laatste tijd in de literatuur steeds meer aandacht als onderdeel van 'pesten' of 'mobbing' (Zapf, Knorz en Kulla, 1996). Onderzoek laat zien dat 'pesten' zware mentale en psychomatische effecten kan veroor-

Op deze structuur in de mate van geïnformeedheid zijn veel uitzonderingen mogelijk. Zoals we hierboven reeds vermeldde, kan de zender een mededeling doen om meer informatie uit te lokken. Bovendien is het mogelijk dat het object niet of slechter op de hoogte is dan de roddelaars. In de regel zal zich deze situatie snel corrigeren, in ieder geval voor zover er sprake is van zekere informatie.

Relaties

Deze structuur impliceert niet alleen meer of minder geïnformeerde personen, maar ook relaties tussen deze personen:

- de relatie tussen de zender en de ontvanger;
- de relatie tussen de zender en het object;
- de relatie tussen de ontvanger en het object.

Meestal hebben deze relaties een geschiedenis. Mensen beginnen immers zelden tegen mensen te praten, die ze niet kennen. Als dit al gebeurt, zijn andere mensen slechts zelden object van het gesprek.

Ook de relaties van de zender en de ontvanger met het object zijn meestal ingebed in een geschiedenis. Het praat gemakkelijker als beiden het object kennen. Als de ontvanger het object niet kent, is de gossip minder interessant.

Voorbeeld

'Collega Jansen gaat trouwen.'

'Mevrouw Hut uit Azewijn gaat trouwen.'

Als de gossipzender niet weet hoe de relatie is tussen ontvanger en object zal hij een inschatting maken van deze relatie. Als de zender echter (goede) informatie heeft over de relatie tussen ontvanger en object zal hij gemakkelijker kunnen beoordelen hoe de informatie waarover hij beschikt wordt geapprecieerd.

3.2 GOSSIPGEDRAG

Op grond van het voorgaande kunnen we nu afleiden hoe en waarom mensen over andere mensen zullen praten. Om verschillende redenen is gossipgedrag belonend:

1. De individuele kletser krijgt met de informatie over het object ook informatie over zichzelf;
2. De gossipzender krijgt indirect waardering van de ontvanger, door de interesse die deze toont in nieuws dat de zender al eerder had ontvangen. De ontvanger haalt waardering uit het feit dat hem tijd en aandacht wordt geschonken;

We zullen nu analyseren hoe snel informatie wordt doorgegeven. Daartoe analyseren we twee situaties. In de eerste situatie is het doorgegeven nieuws erg positief over het object. In de tweede situatie is het doorgegeven nieuws negatief over het object. We onderzoeken wat dit voor de onderlinge relaties betekent en voor de nieuws waarde van de gossip.

3.3 POSITIEVE GOSSIP

Informatie die door (vrijwel) iedereen als positief wordt gewaardeerd zal heel gemakkelijk worden doorgegeven. Een roddel als 'Medewerker Y heeft een kind van de verdrinkingsdood gered' zal door iedereen positief worden ontvangen, en dus snel en gemakkelijk worden doorgegeven. Gossipzender en gossipontvanger bevestigen elkaar in hun aandacht voor elkaar en in de waardering van het nieuws. Ook als de ontvanger en/of de zender een negatieve relatie hebben met het object, zal de informatie gemakkelijk worden doorgegeven.

Interessant is dat de nieuws waarde van deze roddel van korte duur is. Iedereen zal de informatie snel doorgeven, omdat iedere zender een positieve evaluatie van iedere ontvanger verwacht. Verder betreft het hier zeker nieuws. Voor zover er onzekerheid is, kan men tijdens het feliciteren van X, Y of Z zonder gene nadere navraag doen. Het gevolg is dat de roddel gedurende een korte periode 'heet', en daarna al snel 'oudbakken' is.

3.4 NEGATIEVE GOSSIP: RODDEL

De situatie is ingewikkelder als de waardering van het nieuws negatief is, of in ieder geval door sommige mensen negatief gewaardeerd wordt. In dat geval verloopt het doorgeven van de informatie anders. Belangrijke factoren bij het doorgeven van de relatie zijn:

- a. hoe staat de gossipzender ten opzichte van het object;
- b. hoe denkt de gossipzender dat de potentiële gossipontvanger ten opzichte van het object staat.

Wanneer (de potentiële) zender A negatieve informatie ontvangt over zijn vriend K, zal hij hiermee niet te koop lopen. In de regel (en in overeenstemming met de theorie van Heider en de onderzoeksresultaten van Burt) hebben mensen de neiging negatieve informatie over mensen met wie ze een positieve relatie hebben weg te stoppen, te ontkennen of goed te praten. Indirect ervaren mensen dit als een aantasting van het eigen zelfbeeld.

Wanneer A echter negatieve informatie ontvangt over zijn vijand L, dan zal hij dit graag verder vertellen. De reden is dat negatieve informatie hem steunt in zijn opvatting over L: hij had altijd al gelijk, en wil dat gelijk nu graag gaan halen.

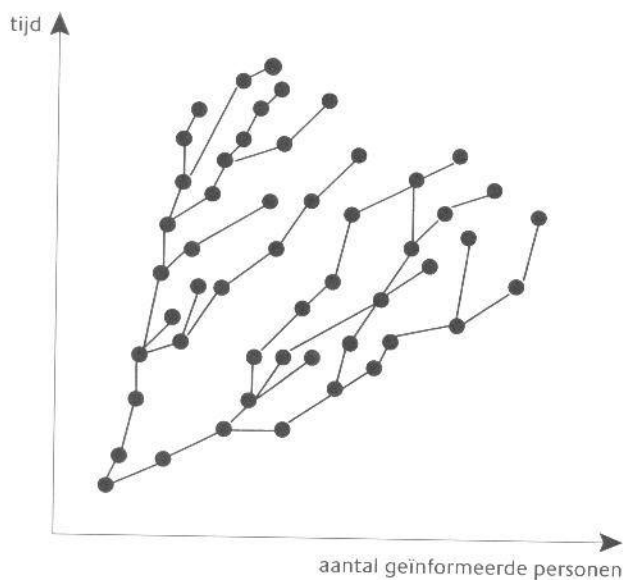
van de roddelrelatie. We zullen op basis van deze analyse laten zien waarom mensen vaak roddelen over hun leidinggevend en of over hun concurrenten.

Bij de analyse van gossip en organisatie sluiten we aan bij verschillende manieren waarop een organisatie in de literatuur bekeken wordt. Wij bekijken de organisatie op vier verschillende manieren:

1. als netwerk van mensen (de 'druiventros');
2. als hiërarchische structuur;
3. als structuur met concurrerende belangen ('partijen' of 'coalities');
4. als gepersonifieerde structuur.

4.1 DE ORGANISATIE ALS 'GRAPEVINE'

In ouder sociaal-wetenschappelijk onderzoek worden organisaties vaak voorgesteld als een wijnstok, met ranken als metafoor voor het (formele en informele) communicatienetwerk dat er actief is. 'We heard it by grapevine'. Als ergens in dit informele netwerk een nieuwtje binnenkomt, wordt dit het eerst doorgegeven aan de meest nabije personen in het netwerk, die het vervolgens weer doorgeven aan personen die zij goed kennen. Op die manier raken na verloop van tijd steeds meer mensen op de hoogte van het nieuws, uiteraard tot het moment dat iedereen geïnformeerd is. Als we dit grafisch weergeven, met op de verticale as de tijdsdimensie en op de horizontale as het aantal mensen dat op dat moment wordt geïnformeerd over het nieuwtje, lijkt de afbeelding op een druiventros (zie figuur 1).



Figuur 1. Verspreiding van gossip in een netwerk ('druiventros')

informatie die betrekking heeft op de werksituatie. X, Y en Z zullen graag informatie doorgeven die B een positieve indruk geeft van hun inspanning en informatie achterhouden die B de indruk geeft dat ze hun best niet doen. Maar dat kan ook betrekking hebben op zaken buiten de directe werksituatie, om B niet te ontstemmen. Immers, als B mogelijkheden heeft om wraak te nemen op de slechte boodschapper, bijvoorbeeld door hem taken uit te laten voeren die hij minder prettig vindt.

Dit impliceert dat in een hiërarchische relatie selectief met informatie zal worden omgegaan. De mate waarin interessante informatie wordt achtergehouden, is sterk afhankelijk van de mate waarin in de hiërarchische relatie krediet en vertrouwen bestaan. Tegenwoordig benadrukken organisaties het belang van vertrouwen, maar dit is zeker niet altijd zo geweest. In veel organisaties waarin massaproductie plaatsvond was het werk zo verdeeld dat uitvoerenden slechts taken moesten uitvoeren, en daar vooral zelf niet bij na moesten denken. In die situatie was er een grote mate van wantrouwen tussen management en arbeiders. Informatie van uitvoerenden werd in die situatie niet serieus genomen. Deze situatie leidde tot informele groepen op de werkvloer. Door onderlinge informele controle werd door deze groepen de omvang van de productie beperkt. In die situatie worden van boven naar beneden eigenlijk slechts bevelen doorgegeven en wordt geen enkele informatie van beneden naar boven doorgegeven.

Tegenwoordig benadrukken organisaties de waarde van werknemers als hulpbron voor de organisatie. Men is gaan zien dat medewerkers vaak belangrijke, specifieke informatie hebben, bijvoorbeeld over wensen van klanten of over de kwaliteit van het product. In die context krijgen ook de verhoudingen tussen management en medewerkers een andere inhoud. Naarmate medewerkers sterker het gevoel hebben dat hun problemen serieus worden genomen zullen ze informatie ook gemakkelijker geven, dus minder geneigd zijn informatie achter te houden. In die situatie zal ook hun superieur meer krediet hebben. Dat zal overigens niet alleen invloed hebben op de informatie die hem bereikt, maar ook op de wijze waarop over hem gepraat wordt.

De achtergrond is dat in de hiërarchische structuur de superieur zelf een bij uitstek interessant object van gossip is. Volgens sommige onderzoekers (Soeters, 1994; Noon and Delbridge, 1993) is een belangrijke oorzaak van gossip in organisaties dat men zich wil verdedigen tegen mensen van een ander, hoger of lager, hiërarchisch niveau. De reden is dat de medewerkers X en Y in eenzelfde verhouding staan tot hun superieur B. Beiden zullen eenzelfde dubbelzinnige relatie hebben met de superieur. Enerzijds is de superieur iemand die ze beiden kennen, en die qualitate qua succesvoller is dan zichzelf. Maar bovendien hebben beide een in ieder geval enigszins negatief geladen relatie, in de zin dat B hen opdrachten kan geven die ze zelf minder prettig vinden en de les kan

Voor zover de uitdrukking 'greep krijgen op het gossipcircuit' betekent dat de leidinggevende probeert dat circuit te beheersen, lijkt ons dat weinig zinvol. Een leidinggevende heeft belangrijkere dingen te doen en krampachtige pogingen het gossipcircuit te beheersen zullen gemakkelijk een averechts effect hebben. Het ouderwetse adagium dat een leidinggevende die het vertrouwen heeft van zijn medewerkers weinig van gossip heeft te vrezen is hier meer van toepassing.

4.3 CONCURRENTIE BINNEN ORGANISATIES

Vaak is er binnen een organisatie sprake van conflicterende belangen tussen medewerkers. Sommige sociale wetenschappers stellen organisaties wel voor als het strijdtoneel van 'verschillende partijen', die strijden om schaarse hulpbronnen (bijvoorbeeld Mastenbroek, 1991). Een dergelijke competitie wordt ook wel aangemoedigd om de prestaties van individuele of groepen medewerkers te verbeteren. Concurrentie heeft echter duidelijke effecten op de wijze waarop mensen over elkaar praten en wat ze over elkaar zeggen.

Wanneer twee mensen of groepen primair naar elkaar kijken als concurrenten is er geen sprake van een open relatie. Een belangrijke reden is dat beiden er belang bij hebben informatie achter te houden. In die situatie gaat dus een grote terughoudendheid van de ene partij gepaard met een grote nieuwsgierigheid van de andere partij. Er is geen sprake van een coöperatieve relatie. Integendeel, er is veel reden om informatie achter te houden of te verdraaien, en dat kan weer gemakkelijk de woede wekken van de concurrent, die dat voelt als een aantasting van het zelfbeeld. In een dergelijke situatie kan gemakkelijk een negatief affect tussen de betrokkenen ontstaan.

De situatie van concurrentie kan gemakkelijk leiden tot escalerende conflicten. In de concurrentiestrijd zullen individuen steun bij elkaar zoeken. Als men als groep tegen een andere groep concurreert zijn de leden van de eigen groep eigenlijk bondgenoten, die elkaar gemakkelijk kunnen versterken in hun opvattingen over de leden van de andere groep. Als men als individu tegen andere individuen concurreert, is het vaak handig bondgenoten te hebben: samen staat men sterker dan alleen. Maar dit zal ook betekenen dat mensen een gezamenlijk beeld van de 'tegenstander' ontwikkelen, dat zeer waarschijnlijk negatief geladen is. Ook hier geldt weer dat alle handelingen van de leden van de andere groep al snel in een kwaad daglicht plaatsen. Er ontstaan dan met elkaar op vijandige voet staande 'klieken'.

Zo leiden tegengestelde belangen en een weinig open communicatiestructuur gemakkelijk tot een roddelcircuit (Wittek en Wielers, 1998). Dergelijke roddels treden vaak op als neveneffect van concurrentie.

niet altijd het geval. De hiërarchische structuur staat nog steeds vaak het aan de orde stellen van problemen in de weg. Tegelijkertijd is de weg naar buiten afgesloten, omdat negatief nieuws over de organisatie de collectieve identiteit van de organisatie, en dus ook het zelfbeeld van managers en medewerkers schaadt.

In de literatuur treffen we de laatste jaren veel aandacht aan voor het verschijnsel 'whistle-blowers', voor mensen die 'aan de bel trekken'. Het gaat hier om mensen uit de organisatie die met negatieve informatie over de organisatie naar buiten treden. Meestal zijn whistle-blowers erg omstreden. Zeker als ze aperte misstanden aan het licht kunnen brengen en hun beweringen daarover goed kunnen onderbouwen, worden ze in de publieke opinie beschouwd als dappere mensen, die niet alleen de moed hebben tegen de stroom in te roeien, maar zelfs de toorn van hun werkgever en collega's trotseren. Anderzijds hebben de betrokken organisaties de neiging de whistle-blowers af te schilderen als gefrustreerde querulanten, die zichzelf graag in de schijnwerpers plaatsen en niet schuwen dat te doen ten koste van hun broodheer.

Een voorbeeld van whistle-blowers is de medewerker van het Rijksinstituut voor Milieu, die er in de pers melding van maakte dat zijn organisatie berekeningen over milieueffecten nogal eens aanpast aan de wensen van de opdrachtgevers. Het beroemdste voorbeeld van een whistle-blower is Paul van Buitenen, een ambtenaar van de Europese Commissie. Door het naar buiten brengen van de informatie door Van Buitenen kwam de Europese Commissie onder het voorzitterschap van Santer ten val. Ondanks inspanningen van een aantal leden van het Europese Parlement en de bijval die Van Buitenen buiten de Europese Unie ontving, heeft het whistle-blowen de ambtelijke carrière van Van Buitenen ernstig geschaad.

Richtlijnen over omstandigheden wanneer men wel en wanneer men niet met informatie naar buiten moet treden zijn op het ogenblik niet aanwezig, maar krijgen veel aandacht, mede in de discussie over de integriteit en de normen van het openbaar bestuur. Daarom is het voorlopig naar onze mening ieders individuele geweten dat bepaalt of men met informatie naar buiten moet treden of niet. De buitenwereld moet dergelijke informatie van geval tot geval beoordelen. En de organisatie die object is zou niet alleen moeten kijken hoe ze de whistle-blower kan straffen, maar ook hoe reëel de klachten zijn en hoe het kon gebeuren dat een eigen medewerker geen andere weg zag dan naar buiten te treden.

Een implicatie hiervan is echter dat hetzelfde feit op tegengestelde wijze geëvalueerd kan worden. Wanneer vriendin X in een bloemetjesjurk op het werk komt, zullen A en B haar prijzen om goede smaak, terwijl dezelfde bloemetjesjurk bij 'bitch' Y de uitdrukking van haar slechte smaak is.

Het gebrek aan absolute normatieve evaluaties maakt bestrijding van roddel erg moeilijk. Het zou erg gemakkelijk zijn als we zouden kunnen besluiten dat negatieve gossip (roddels) niet is toegestaan. Door gebrek aan consensus is het echter niet mogelijk tot sluitende afspraken te komen welke gossip nu het stempel roddel verdient. Evenmin is het mogelijk de verantwoordelijkheid daarvoor bij één van de betrokken partijen te leggen. We zullen dat illustreren.

Als we aan gossipers A en B overlaten om te bepalen of de door hen uitgewisselde informatie voor object C belastend is, kunnen er rare dingen gebeuren. Het zou impliceren dat A en B wél over het vermeende overspel van hun directeur C mogen praten als ze beide fervente voorstanders van vrije seks zijn. Ze mogen dat echter niet als ze voorstanders zijn van een traditionele huwelijksmoraal. Bovendien is het erg vreemd dat de opvattingen van C, die vasthoudt aan de traditionele huwelijksmoraal, niet in de overwegingen worden betrokken.

Voorbeeld

Werknemer K ergert zich al maanden aan de wijze waarop haar superieur L omgaat met de vrouwen op hun afdeling. L verkoopt seksistische opmerkingen als grappen en toont minachting voor het feit dat veel van de vrouwen problemen hebben in het combineren van de vaak onregelmatige werktijden en hun huiselijke verplichtingen: 'Vrouwen vinden hun huishouden belangrijker dan hun werk'. Als L er op staat dat K weer een keer overwerkt, terwijl ze geen oppas heeft geregeld, barst ze in woede uit. In een lange monoloog, waarin zeker ook scheldwoorden vallen, doet ze L uit de doeken hoe ze over zijn opvattingen over vrouwen denkt. L is beduusd, maar onder de indruk, omdat hij zich nooit gerealiseerd had hoe zijn grappen vielen.

Als dit verhaal rondgaat onder de andere werkneemsters op de afdeling, is K een held. De andere vrouwen hebben zich geërgerd aan L's opmerkingen, maar nooit iets durven te zeggen, bang als ze waren dat L het vervolgens extra negatief op hen zou voorzien. K daarentegen heeft L duidelijk gemaakt hoe de vork in de steel zit.

Echter, de kans is zeer groot dat K erg ongelukkig is met de situatie. De reden is niet zozeer dat ze bang is dat L iets terug zal doen, maar omdat ze een superieur een grote mond heeft gegeven. Een grote mond geven hoor je niet te doen, zeker niet aan een superieur. Voor K kan dit heel vervelend zijn.

De ironie is dat K snel verlost zal zijn van dit probleem als ze van haar collega zou horen dat ze goed gehandeld heeft.

dat we het praatje niet waarderen, en ook niet vinden passen in relaties tussen volwassen mensen. Hoewel het vervelend is op een dergelijke manier in te grijpen, omdat we negatieve waardering geven aan mensen die in onze aanwezigheid juist openlijk praten, zijn de positieve langetermijngevolgen gunstiger. In ieder geval maken we duidelijk waar we zelf staan, en van welke praatjes we niet gediend zijn, en dat zal waarschijnlijk behalve waardering ook navolging vinden. Hier hoort ook bij dat een grote mate van compassie met het object gewenst is. Soms is het beter het object zelf niet te informeren over de roddel, soms is het verstandig dat wel te doen. Iemand die slachtoffer is van 'mobbing' heeft waardering en steun hard nodig.

Als we zelf het gevoel hebben onderwerp van negatieve gossip te zijn of te worden is het verstandig zo snel en zo fatsoenlijk mogelijk volledige openheid van zaken te geven. Hoe vervelend het ook is die openheid te geven, het verkleint de eigen kwetsbaarheid enorm, en verlaagt bovendien de nieuwswaarde van de roddel. Wanneer men toch het gevoel heeft het slachtoffer te zijn van kwaadsprekerij is verreweg de beste, maar zeker niet de makkelijkste oplossing, de roddelaars daarop zelf aan te spreken. Daar is moed voor nodig, en kracht, die lang niet altijd aanwezig zullen zijn.

6 Literatuur

- Burt, R. 1992. *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. 1999. *Evidence of Density, Distrust, and Character Assassination*. Manuscript. (<http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research>).
- Davis, W. and R. O'Connor. 1977. 'Serial Transmission of Information: A Study of the Grapevine' *Journal of Applied Communication Research* 5 (2), 61-72.
- Festinger, L., S. Schachter, en K. Back. 1950. *Social Pressures in Informal Groups. A Study of Human Factors in Housing*. New York: Harper.
- Fuchs, Stephan. 1994. 'The Stratified Order of Gossip: Informal Communication in Organizations and Science' International Sociological Association Paper.
- Heider, F. 1958. *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Leymann, H. and A. Gustafsson. 1996. 'Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders'. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2), 251-275.
- Leymann, H. 1996. 'The Content and Development of Mobbing at Work' *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2), 165-184.
- Mastenbroek, W.F. 1991 [1982]. *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Morrill, C. 1991. 'Conflict Management, Honor, and Organizational Change.' *American Journal of Sociology* 97 (3), 585-621.
- Noon, M. and R. Delbridge. 1993. 'News from Behind My Hand: Gossip in Organizations'. *Organization Studies* 14 (1), 23-36.

HET BESTE UIT...

Handboek Interne Communicatie

EEN SELECTIE VAN ARTIKELEN

Samsom, Alphen aan den Rijn 2000