

Leiderschapsplein.nl is een plein voor ontwikkeling van leiderschap. **Leiderschapsplein.nl** biedt alle ruimte voor uitwisseling, daagt uit, informeert, inspireert en motiveert.

Trainingen die **Leiderschapsplein.nl** op basis van open inschrijving aanbiedt zijn, onder andere;

Leidinggeven vanuit middenkader positie, instrueren en controleren, delegeren en coachen, leidinggeven aan een team, voortgangs- functionerings- en beoordelingsgesprekken, correctie- en slechtnieuwsgesprek, leidinggeven aan verandering en ook de leergang 'leidinggeven aan collega's'.

Leiderschapsplein.nl biedt ook in company trainingen aan, bijvoorbeeld 'Pesten op het werk'. De achterliggende theorie bij deze training tref je hieronder aan.

Wil jouw organisatie ook aan de slag met pesten op het werk? Stuur dan een mailtje naar: info@leiderschapsplein.nl.

Pesten op het werk

Inhoud

Pesten, mobben en mobbing	2
Plagen wordt pesten	2
Waarom wordt er gepest?.....	3
Het groepsproces.....	3
Wat is pesten?	4
Soorten pest- en intimidatiegedrag.....	4
Wat zegt de wet over pesten?	5
Feiten over pesten	5
Hoe vaak komt pesten voor?.....	5
Wie zou, volgens werknemers, iets moeten doen tegen pesten en wie doet er iets?	5
Top 3 vormen van pesten.....	6
Wat zijn de gevolgen van pesten?	7
Hoe herken je pesten?	7
Checklist pesten op het werk	8
Pesten, wat kun je er aan doen?	8
Een vragenlijst om pestgedrag zichtbaar te maken.....	9

Pesten, mobben en mobbing

Pesten wordt ook wel 'mobben' of 'mobbing' genoemd. Het is een gevolg van een verstoring van de machtsverhoudingen, het komt vaak voort uit onzekerheid. Pestgedrag neemt daarom vaak toe tijdens een fusie, reorganisatie of bij gedwongen ontslagen.

Degene die gepest wordt staat vaak alleen en daarom kan hij/zij zich moeilijk verweren. Veel leidinggevenden grijpen in het begin niet in, omdat ze denken dat het vanzelf wel overgaat. En dan is het vaak te laat om de vrede nog te kunnen herstellen.

In het meest gunstige geval draait het er dan vaak op uit dat degene die gepest wordt opstapt; een andere baan zoekt of wordt overgeplaatst. Als excuus wordt dan vaak gebruikt dat degene 'niet zo goed binnen de groep past', soms wordt gezegd dat die persoon het werk niet goed uitvoert.

Het is de makkelijkste oplossing; het slachtoffer de schuld geven, zeker als de pester de betere werkkracht is. Daarmee wordt de pester beloond, en kan het pesten ieder moment weer gebeuren. Doordat het slachtoffer min of meer de schuld krijgt, lijkt het dan dat de gepeste het min of meer over zichzelf heeft afgeroepen. En dit kan dan weer in een volgende baan gevolgen hebben, omdat ze zich onzeker gaan voelen en het zelfvertrouwen kwijt raken.

Vaak blijft het pesten onder de oppervlakte doorgaan, dit kan ernstige gezondheidsproblemen veroorzaken. In de praktijk blijkt dat 1 op de 20 werknemers te maken heeft met pestgedrag. En wanneer een gepeste werknemer uiteindelijk ziek thuis komt te zitten, dan kost dit de werkgever al gauw € 30.000.

Plagen wordt pesten

Als plagen pesten wordt dan ontstaat er een crisis met een machtsstoornis. Het slachtoffer staat alleen en wordt niet meer beschermd door een leidinggevende of andere collega's. Op het moment dat het slachtoffer voor zichzelf probeert op te komen, dan is dit vaak aanleiding tot nog meer vernedering.

Ook bij apen, die ook in groepen leven, komt pestgedrag voor. Als het pesten plaatsvindt, dan grijpt de leider in, waarna er een periode komt van 'vlooiagedrag'. Voor de groep is het namelijk belangrijk om één groep te zijn om zich te weren tegen natuurlijk vijanden.

Deze 'verzoeningsperiode' bij apen, ontbreekt nogal een op de werkvloer. De verziekte situatie kan bij mensen veel langer doorduren, doordat een leidinggevende niet ingrijpt. Door niets te doen accepteert de leidinggevende het norm overschrijdende gedrag en stimuleert hij/zij de pesters om door te gaan met hun pesterijen.

In veel gevallen is het zelfs de leidinggevende die aan zet tot de pesterijen, waarna de werknemers dit van de leidinggevende overnemen.

Vaak ontstaat pesten door frustratie, bij voorbeeld nadat de werknemer een periode thuis heeft gezeten, vanwege ziekte, en hij/zij bij terugkomst met de frustraties te maken krijgt van collega's die zijn/haar werk hebben moeten opvangen. Door middel van plagen en pesten wordt er dan 'verhaal' gehaald.

Iedereen loopt de kans om gepest te worden, maar sommigen lopen meer kans. Dat zijn de mensen die 'anders' zijn. Ze kijken op een of andere manier af van de groepsnorm.

De ondernemer of het management is meestal niet goed op de hoogte wat zich op de werkvloer afspeelt. Het middenkader weet dit wel, maar juist het middenkader blijkt vaak bij te dragen aan de negatieve werksfeer door hun gedrag.

Waarom wordt er gepest?

Het antwoord is simpel; bijna elke groep zoekt een zondebok om frustratie en agressie op af te reageren. Pesten is daarmee een groepsprobleem. En het is een probleem van alle tijden. Maar dat betekent niet dat dit maatschappelijk aanvaard gedrag is.

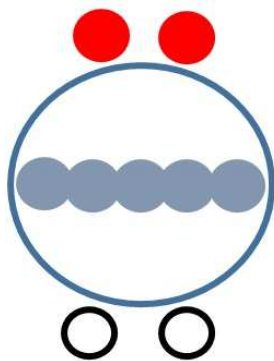
Pesten neemt vaak toe tijdens reorganisaties en fusies. Als er dan niet goed wordt leiding gegeven en er een 'verdeel en heerspolitiek' wordt toegepast, spreekt men van een oorzaak *buiten de groep*. Slechte relaties binnen de groep, jaloezie of machtsstrijd kunnen de oorzaak van pesten vormen die *binnen de groep* ligt. Dit verstoorde evenwicht leidt tot frustraties van de werknemers en als daar niets aan wordt gedaan kan dit leiden tot agressie.

Of het nu gaat om oorzaken binnen of buiten de groep, de leidinggevende zal extra alert moeten zijn op signalen die wijzen op pesten op het werk. Door regelmatig aandacht te vragen voor de werksfeer, het team en de manier waarop collega's met elkaar omgaan kan pestgedrag makkelijker bespreekbaar worden gemaakt.

In een organisatie die zich uitspreekt tegen agressie, intimidatie en pesterijen, heeft pesten veel minder kans.

Het groepsproces

Om goed te kunnen ingrijpen op pesten op het werk is het van belang om te weten hoe het groepsproces werkt.



- De cirkel staat voor de totale groep. Dit is meteen de onuitgesproken samenzwering om te zwijgen over wat er binnen de groep gebeurt.

- Bovenin de cirkel zitten de pesters, dit kunnen er een of meerdere zijn. Alleen deze persoon/personen aanspreken op hun gedrag is weinig effectief. Dit leidt vaak tot ontkenning van het gedrag en dus passen zij hun gedrag, zolang zij zich gesteund weten door een deel van de groep, niet aan.

- In het midden zit de grootste groep. En juist die groep moet gemobiliseerd worden om het pestgedrag te beëindigen. Deze

mensen kunnen we onderverdelen in de volgende categorieën:

1. Angst regeert – ze zijn bang om zelf gepest te worden, door mee te doen voelen ze zich veilig,
2. Carrière jagers – hebben een dubbele agenda, door mee te doen hopen ze er zelf beter van te worden,
3. Houden zich er buiten – deze groep keurt niets goed of af, ze zwijgen en nemen geen standpunt in,
4. Onwetenden – deze mensen zijn zo met hun eigen dingen bezig, dat ze nauwelijks in de gaten hebben wat er om hun heen gebeurt,
5. Sympathie voor slachtoffers – ze zijn sterk genoeg om niet bang te hoeven zijn dat ze zelf slachtoffer worden.

Om het proces te doorbreken is het belangrijk deze middengroep te mobiliseren.

Bij pesten, intimidatie en geweld zijn vijf partijen betrokken:

1. De pester,
2. Het slachtoffer,
3. Direct betrokkenen; de zwijgende middengroep, collega's,
4. Leidinggevende,
5. Andere collega's, niet direct betrokkenen.

Een goede aanpak van het probleem richt zich op alle vijf partijen. Om pesten te voorkomen is het belangrijk om met elkaar gedragsregels op te stellen over hoe er prettig wordt samengewerkt en met respect met elkaar kan worden omgegaan.

In familiebedrijven en in bedrijven met een echte 'mannencultuur' kan gezegd worden; "dat is de manier waarop we met elkaar om gaan". In dat geval is het belangrijk in te gaan op de consequenties van het gedrag voor anderen. Door te benoemen wat we wel en niet prettig vinden geven we duidelijke grenzen aan waarop we elkaar kunnen aanspreken bij overschrijding. Deze nieuwe omgangsvormen worden helder en met iedereen afgesproken. Hierdoor creëer je een omgeving waarbij men elkaar met respect behandelt en waar de pester geen kans meer krijgt.

Naast deze preventieve aanpak is ook een noodverband nodig; een vertrouwenspersoon of klachtencommissie. Er moet door de organisatie iemand aangewezen worden waar mensen terecht kunnen die slachtoffer zijn geworden van intimidatie, geweld of pesten.

[Wat is pesten?](#)

Bij pesten gaat het om vernederend, vijandig of intimiderend gedrag (systematisch uitoefenen van psychisch, fysiek of seksueel geweld) door een of meer personen voortdurend gericht op dezelfde persoon (of personen), die niet meer in staat is zichzelf te verdedigen.

[Soorten pest- en intimidatiegedrag](#)

Er zijn oneindig veel soorten gedrag, we noemen hier de hoofvormen:

1. sociaal isoleren: iemand doodzwijgen, negeren of nadrukkelijk minachten
2. iemand het werk onaangenaam en onmogelijk maken: constant de rotklussen geven, bestanden wissen op zijn/haar PC, informatie niet geven, natte sponzen op de stoel leggen, enz.
3. bespotten: vanwege uiterlijk, gedrag, wijze van praten, een andere levensstijl
4. roddelen: op een voortdurend negatieve manier praten over een collega
5. dreigen en machtsmisbruik: variërend van dreigen met ontslag, niet verlengen van contracten, tot vage dreigementen in de trant van "we krijgen jou nog wel"
6. lichamelijk geweld: niet alleen slaan maar ook iemand opsluiten, duwen e.d.
7. verbaal geweld: steeds weer dezelfde personen op onbehouwen wijze uitschelden in grove bewoordingen
8. (seksuele) intimidatie: handtastelijkheden en intimiderende opmerkingen
9. racisme: vormen van bovenstaande gedragingen gebruiken om iemand vanwege zijn/haar etnische afkomst te kleineren.

Wat zegt de wet over pesten?

In de arbowet staat dat pesten, intimidatie en agressie in het bedrijf moeten worden tegengegaan. Pesten, intimidatie en agressie zijn daarbij vormen van wat 'psychosociale arbeidsbelasting' wordt genoemd.

In de arbowet staat letterlijk het volgende:

"De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting." (arbowet artikel 3.2)

In het arbobesluit is deze verplichting iets verder uitgewerkt. De werkgever moet (artikel 2.15 arbobesluit):

- het risico van pesten, (seksuele) intimidatie en agressie in kaart brengen (inventariseren); Het gaat daarbij niet alleen om het in kaart brengen van 'probleemgevallen', maar b.v. ook over de cultuur in het bedrijf.
- als uit die inventarisatie blijkt dat we met een reëel probleem te maken hebben, is de werkgever verplicht een plan van aanpak op te stellen om pesten, (seksuele) intimidatie en agressie uit te bannen of te beperken.
- de werkgever moet werknemers die gevaar lopen geconfronteerd te worden met pesten, (seksuele) intimidatie en agressie informeren over dit risico én over de door hem getroffen maatregelen.

Doet de werkgever dat allemaal niet, of onvoldoende, dan overtreedt hij de wet. Welke maatregelen de werkgever precies neemt, daarin is hij tot op zekere hoogte vrij. Als ze maar tot resultaat leiden.

De arbowet wordt gehandhaafd door de vroegere Arbeidsinspectie, tegenwoordig heet zij 'Inspectiedienst SZW'.

Feiten over pesten

(Onderzoek van Ministerie van Sociale Zaken, Veldkamp, mei 2015, onder 569 werknemers en 436 leidinggevenden)

Hoe vaak komt pesten voor?

- 27% van de leidinggevenden is zelf weleens gepest in zijn loopbaan
- 26% van de werknemers is zelf weleens gepest in zijn loopbaan
- 10% van de leidinggevenden heeft zelf weleens gepest
- 18% van de werknemers heeft zelf weleens gepest
- 55% van de leidinggevenden heeft meegemaakt dat andere collega's werden gepest
- 44% van de werknemers heeft meegemaakt dat andere collega's werden gepest

Wie zou, volgens werknemers, iets moeten doen tegen pesten en wie doet er iets?

	Zou iets moeten doen	Doet iets
De leidinggevende	85%	32%
Vertrouwenspersoon	54%	28%
Ikzelf	47%	21%
Omstanders (bijv. een collega)	58%	16%
Niemand	1%	14%
De gepeste collega zelf	33%	9%
Bedrijfsmaatschappelijk werk	25%	9%

De helft van de leidinggevenden die wel op de hoogte was van het pestgedrag op het werk ondernam geen actie tegen het pestgedrag.

Top 3 vormen van pesten

De top 3 vormen van pesten zijn, volgens werknemers:

- 74% Steeds dezelfde persoon bespotten
- 73% Kleinerende opmerkingen maken
- 71% Buitensluiten (niet groeten, niet reageren)

Uit ditzelfde onderzoek komt naar voren wat het verschil is tussen pesten en een grapje maken, volgens de werknemers. Zij gaven aan dat een grapje uithalen als iets eenmaligs te zien, pesten is iets structureels.

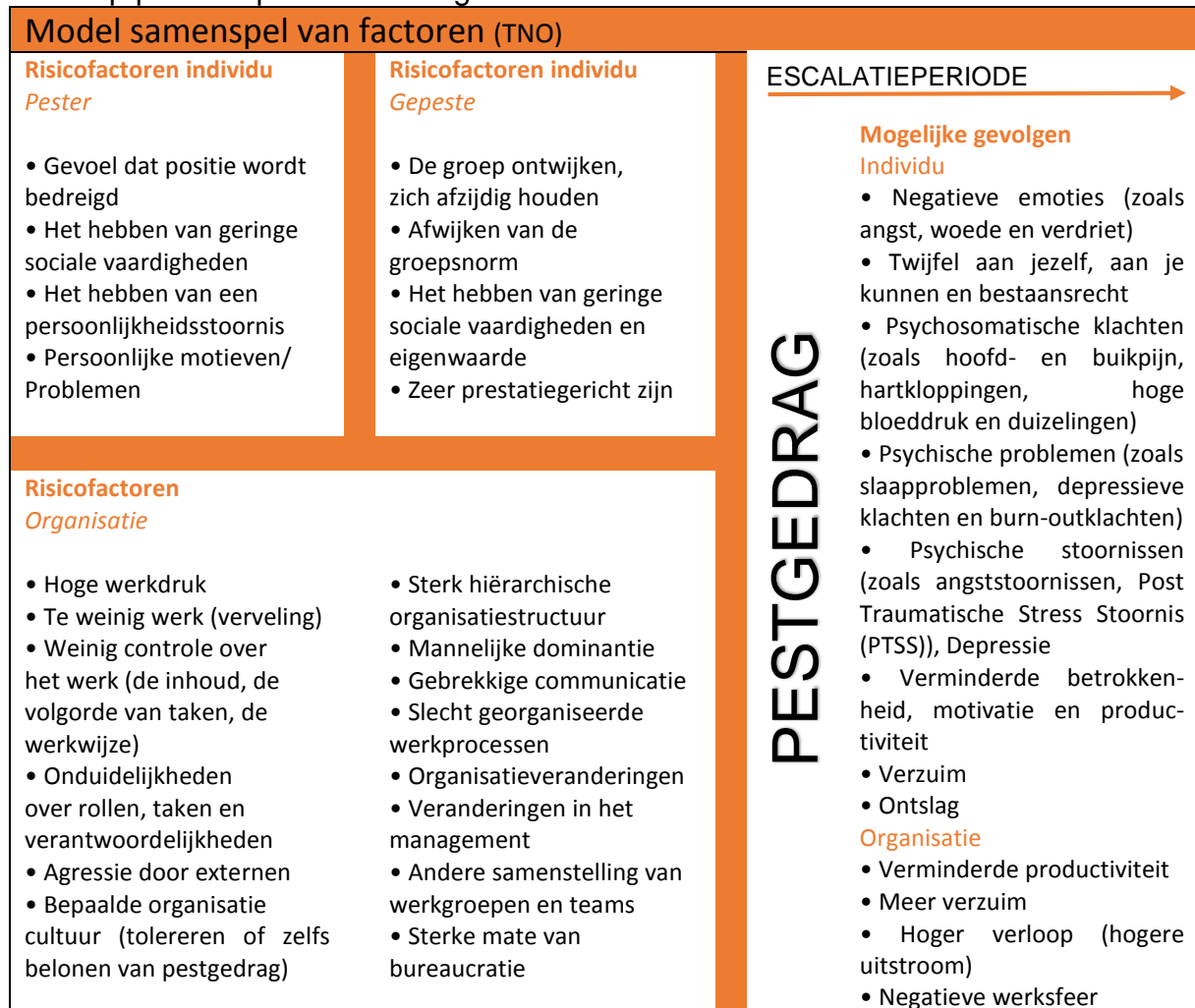
Verder werd de werknemers ook gevraagd of er afgelopen maand was gesproken over pesten:

- 95% van de werknemers geeft aan nooit of (heel) weinig over pesten te hebben gesproken,
- 96% van de leidinggevenden geeft aan nooit of (heel) weinig over pesten te hebben gesproken.

Wat zijn de gevolgen van pesten?

Pesten gaat niet alleen ten koste van de werksfeer. Werknemers die gepest worden kunnen last krijgen van gezondheidsklachten, bijvoorbeeld: hoofdpijn, darmklachten en slaapproblemen. Iemand die voor langere tijd wordt gepest, kan last krijgen van het Post Traumatisch Stress Syndroom. Symptomen hiervan zijn nachtmerries, geheugenverlies, concentratieverlies en vermijdingsgedrag.

Een samenspel van factoren (zowel organisatorische- als persoonsfactoren) kan het risico op pesten op het werk vergroten:



Hoe herken je pesten?

Er kan al sprake zijn van pesten wanneer jij, een collega, of een medewerker:

- Belachelijk wordt gemaakt,
- Kritiek krijgt,
- Wordt uitgescholden,
- Fysiek wordt aangevallen,
- Wordt bedreigd,
- Wordt buitengesloten of genegeerd,
- Het werken moeilijk wordt gemaakt,
- Te maken heeft met 'practical jokes',
- Wordt genoemd in roddels.

Checklist pesten op het werk

Wil je weten of er sprake is van pesten op het werk? Volg dan deze checklist:

1. Is de gepeste doelwit van anderen?
2. Wordt de gepeste systematisch geïntimideerd, aangevallen, sociaal geïsoleerd of is er sprake van ander negatief bejegend gedrag?
3. Wordt de gepeste persoon in een minderwaardige positie gedrukt?
4. Komt het pestgedrag herhaaldelijk voor?
5. Is het effect voor de gepeste kwetsend of tast het zijn of haar waardigheid aan?

Pesten, wat kun je er aan doen?

Welke situatie is op jou van toepassing?		
IK WORD GEPEST...	MIJN COLLEGA WORDT GEPEST...	IK, ALS LEIDINGGEVENDE, WIL PESTGEDRAG IN MIJN ORGANISATIE AANPAKKEN...
WAT KAN IK DOEN?	WAT KAN IK DOEN?	WAT KAN IK DOEN?
<ol style="list-style-type: none">1. Trek een grens2. Bespreek het gedrag3. Praat erover met iemand die je vertrouwt4. Leg de situatie vast en zoek hulp5. Maak een melding	<ol style="list-style-type: none">1. Spreek de pester aan op zijn gedrag2. Steun de gepeste3. Maak het pestgedrag bespreekbaar4. Maak een melding	<ol style="list-style-type: none">1. Stel een norm en maak afspraken2. Draag de norm uit3. Geef het goede voorbeeld4. Grijp in en onderneem actie5. Biedt steun aan de gepeste

Een vragenlijst om pestgedrag zichtbaar te maken

In welke mate heb je de afgelopen 12 maanden persoonlijk te maken gehad met:	Nee, nooit	Ja, een enkele keer	Ja, vaak	Ja, zeer vaak
1. Ongewenste seksuele aandacht van klanten (of patiënten, leerlingen of passagiers, e.d.)?				
2. Ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's?				
3. Intimidatie door klanten (of patiënten, leerlingen of passagiers, e.d.)?				
4. Intimidatie door leidinggevenden of collega's?				
5. Lichamelijk geweld door klanten (of patiënten, leerlingen of passagiers, e.d.)?				
6. Lichamelijk geweld door leidinggevenden of collega's?				
7. Pesten door klanten (of patiënten, leerlingen of passagiers, e.d.)?				
8. Pesten door leidinggevenden of collega's?				

Bovenstaande vragen komen uit de NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden). Bovenstaande vragen kun je, bij voorbeeld, opnemen in een medewerkerstevredenheid onderzoek. Bij gebruikmaking van dergelijke vragen is het van belang dat de resultaten anoniem moeten worden verwerkt en op groepsniveau moeten worden besproken onder leiding van degene(n) die het onderzoek heeft uitgevoerd.

Bovenstaande vragen gaan, naast pesten, ook over andere ongewenste omgangsvormen. Maar, wanneer je alle 8 vragen gebruikt, dan kun je de resultaten van jouw organisatie beter vergelijken met andere onderzoeken. Bij voorbeeld met de NEA benchmarktool: www.monitorarbeid.tno.nl/cijfers/nea.

Bronnen: TNO, Ministerie van Sociale Zaken, Duurzame inzetbaarheid, Stop Pesten Nu.