



## Samenvatting

Pesten op het werk richt psychische schade aan bij medewerkers en kost veel geld. Daarom pakt de overheid dit onderwerp serieus aan. De mate van pestgedrag is afhankelijk van het soort werk en de soort onderneming. Pesten tast de persoonlijkheid, waardigheid en fysieke integriteit aan van mensen. De gepeste medewerker komt niet zelden in een sociaal isolement terecht en gaat met knikkende knieën naar zijn werk. In veel gevallen meldt het slachtoffer zich ziek, vaak voor langere tijd.

De werkgever is volgens de Arbowet verplicht om medewerkers te informeren over de risico's van psychosociale arbeidsbelasting en moet aangeven welke maatregelen hij heeft getroffen om dit tegen te gaan. Daarom is het belangrijk om hier beleid op te maken en een aantal maatregelen te nemen. Deze whitepaper geeft hiervoor praktische tips.

# Psychoterreur op de werkvloer

## Feiten, achtergronden en praktische tips van een expert

**Pesten op het werk kost het bedrijfsleven jaarlijks nagenoeg een miljard euro. En dat is nog afgezien van de psychische schade die het aanricht bij de medewerkers in kwestie. De hoogste tijd om het onderwerp serieus aan te pakken, zo meent ook de overheid.**



Dat het populaire machobaasje van de klas het leven van zijn bebrilde dikkige klasgenootje tot een hel maakt, is een beeld dat we maar al te vaak tegenkomen. Een schoolplein zonder pestgedrag is immers eerder uitzondering dan regel. Maar kleine kinderen worden groot. En ook wanneer ze zoveel jaar later naar hun werk gaan, blijken sommigen het pesten, ook wel 'mobbing' genoemd, nog steeds niet te hebben afgeleerd. Sterker nog, psychoterreur op de

werkplek is een serieus probleem. Maar liefst een kwart van de mensen in Nederland is wel eens gepest op het werk. Met alle gevolgen van dien. Pesten kost bedrijven jaarlijks zo'n vier miljoen extra verzuimdagen ofwel 900 miljoen euro aan loondoorbetaling, zo becijferde TNO in 2015. Reden genoeg voor minister Asscher van Sociale Zaken en werkgelegenheid om het onderwerp de afgelopen jaren extra op de kaart te zetten door middel van campagnes en bijeenkomsten. In 2017 start daarnaast een speciaal team van het ministerie van SZW om bedrijven te ondersteunen bij de aanpak van pesten en ander ongewenst gedrag op de werkvloer.

## Pesten kan iedereen gebeuren

Het probleem met pesten is dat het in vele soorten en maten komt. Soms zichtbaar, soms minder zichtbaar. Zo kan het één op één plaatsvinden, van de ene persoon direct naar de ander. Dit kan variëren van het niet doorgeven van belangrijke telefoontjes, het steeds weer doorspelen van rotklussen, of het uitschelden van de ander, tot en met openlijk commentaar geven op iemands kleding of steeds weer kwetsende grappen maken. Maar pesten is soms ook minder direct en meer achter de rug om. Collega's roddelen dan bijvoorbeeld over een collega, sluiten deze buiten, negeren hun collega, verspreiden geruchten, enzovoort. En met de komst van de nieuwe media is dat alleen maar makkelijker geworden. Een Whatsapp groep waarin een collega bewust niet wordt uitgenodigd is zo gemaakt. Al deze pestacties zijn steeds weer gericht op dezelfde persoon of groep. En het is juist de herhaling

ervan die het pestgedrag zo ondraaglijk maakt voor de ontvangende partij.

Het is overigens een misverstand te denken dat alleen de kwetsbaren dit overkomt. Uit een onderzoek van de Zweedse psycholoog Heinz Leymann, die begin jaren tachtig een van de eersten was die 'mobbing' onderzocht, blijkt dat iedereen slachtoffer kan worden van pestgedrag, ongeacht de mate van assertiviteit of opleidingsniveau. Wel blijken hoger opgeleiden vaker verbaal dan fysiek te worden gepest in vergelijking met hun lager opgeleide collega's. Vrouwen worden vaker gepest dan mannen, jongeren vaker dan ouderen, maar ouderen weer vaker op afdelingen waar veel jongeren werken, blijkt uit onderzoek van Chappell en Di Martino (2006).

Waarom de ene medewerker de ander pest, heeft verschillende oorzaken, maar de rode draad is dat de pester er uiteindelijk zelf beter van wordt. Het kan zijn dat door de ander te kleineren de pester zichzelf beter en waardevoller voelt. Volgens Zapf en Einarsen (2003) is pesten voor sommigen ook een manier om hun machtspositie zeker te stellen. De pester voelt zich bedreigd door een collega en is niet in staat hier op een sociaal geaccepteerde manier mee om te gaan. En dus probeert hij de werksituatie naar zijn hand te zetten.

## Pestcultuur

De mate van pestgedrag is afhankelijk van het soort werk en onderneming. In sommige beroepen komt pestgedrag nu eenmaal vaker voor dan in andere (zie kader). Ook wordt er in de ene organisatie meer gepest dan in de andere. Zo neemt het aantal klachten toe naarmate de werkdruk hoger is en er een hoge druk is om te presteren. Hetzelfde geldt voor de mate van zelfstandigheid. Medewerkers

met weinig autonomie hechten doorgaans meer aan groepsnormen en zijn vaak gewend alles samen te doen. Wie in zo'n groep afwijkend gedrag vertoont, loopt de kans sneller te worden gepest. Ook verveling van medewerkers is een broeinest voor pesterijen. Sommige medewerkers die niets om handen hebben, gaan al gauw lopen 'klieren'. En in grote bedrijven vindt pestgedrag vaker plaats dan in kleine organisaties. Uit onderzoek van Garcia uit 2003 is gebleken dat werknemers in bedrijven met meer dan vijfhonderd werknemers twee keer zoveel kans hebben om gepest te worden als werknemers in een bedrijf met minder dan vijftig werknemers. Waarschijnlijk omdat pestgedrag in grotere organisaties langer onopgemerkt blijft. Maar ook cultuur binnen een bepaalde afdeling of bedrijf blijkt een grote rol van betekenis te spelen. Een open en loyale cultuur waarbij het management een grote mate van betrokkenheid toont bij de medewerkers, loopt minder kans op de aanwezigheid van pestkoppen dan een gesloten cultuur met leidinggevend en aan het roer die weinig voeling hebben met het personeel.

## De gevolgen

De gevolgen van pesten zijn niet gering. Het tast de persoonlijkheid, waardigheid en fysieke integriteit aan van mensen. De gepeste medewerker komt niet zelden in een sociaal isolement terecht en gaat met knikkende knieën naar zijn werk. In veel gevallen meldt het slachtoffer zich ziek, vaak voor langere tijd. En velen van hen worden ook daadwerkelijk ziek als gevolg van langdurig pestgedrag. Uit een Finse studie (Vartia, 2003) is gebleken dat er bij pesten een verhoogde kans bestaat op hart- en vaatziekten, maag- en darmklachten, hartkloppingen en slaapstoornissen en spanningsklachten. Ook het gedrag van het slachtoffer wordt aangetast. De gepeste medewerker kan zich moeilijker concentreren, vermijdt vanuit angst bepaalde werksituaties, is niet langer gemotiveerd, is minder creatief, is eerder vatbaar voor bedrijfsongelukken, enzovoort. Een gepeste medewerker is bovendien op zijn hoede en argwanend. Hierdoor ervaren zij ook neutraal gedrag van collega's al snel als pestgedrag hetgeen weer irritaties opwekt bij collega's.

Afgezien van de effecten van pesten op de betreffende werknemer, heeft pesten ook gevolgen voor de organisatie. De sociale verhoudingen raken vaak dusdanig verstoord dat sfeer op het werk hieronder lijdt en de motivatie en productiviteit van de overige medewerkers eveneens op een laag pitje komen te staan. En niet zelden besluiten medewerkers in een organisatie waar pestgedrag plaatsvindt hun huidige baan te verlaten. Zo blijkt uit onderzoek van Van Bakkum uit 2007 dat maar liefst een kwart van de medewerkers die met pesten te maken hebben, van organisatie verandert. En dat zijn niet de gepeste medewerkers alleen. Ook de 'getuigen' van pestgedrag kiezen vaak voor een andere werkgever omdat ze vinden dat de werksfeer verziekt en de bedrijfscultuur intimiderend is. Pesten raakt dus veel meer dan de gepeste medewerker alleen.

## Organisaties met een hoog risico op pestgedrag

De ene organisatie is de andere niet. Ook als het gaat om pestgedrag onder medewerkers. Hieronder de belangrijkste risicofactoren die pestgedrag kunnen uitlokken:

- Veranderingen op het werk, zoals nieuwe baas, reorganisatie of fusie
- Een autocratische of laissez-faire leiderschapsstijl
- Negatief werkklimaat
- Slechte communicatie
- Gebrek aan sociale steun
- Slechte fysieke arbeidsomstandigheden
- Gebrek aan controle of gebrek aan autonomie
- Onduidelijkheid over de eigen rol
- Veel tijdelijke contracten en deeltijdwerkers

Bron: *Beswick (2004) en di Martino (2003)*

# 7 tips om pesten op het werk aan te pakken

**1 Herken de signalen en neem ze serieus**  
Het is belangrijk om pestgedrag in de kiem te smoren zodat het geen eigen leven gaat leiden. Dat betekent dat leidinggevenden alert moeten zijn op de eerste signalen. En die signalen krijgen ze alleen maar door goed om zich heen te kijken. Zit een medewerker altijd alleen in de kantine? Knoop eens een gesprek aan. En maak eens een praatje met medewerkers over de manier waarop ze met elkaar omgaan. En komen er klachten binnen? Neem ze serieus.

**2 Geef duidelijke grenzen aan**  
Het wel of niet hebben of tolereren van een pestcultuur hangt af van de normen, waarden en grenzen die een organisatie hanteert en communiceert. 'Dit vinden we goed gedrag, dit vinden we onacceptabel gedrag.' Door steeds weer duidelijk te communiceren dat pestgedrag niet wordt geaccepteerd, en door als leiding hierin het voorbeeld te geven, kan een pestcultuur worden voorkomen.

**3 Train leidinggevenden én medewerkers**  
Het bestrijden van pestkoppen op het werk staat of valt met de mate waarin leidinggevenden in staat zijn pestgedrag aan te pakken. Een training kan daarbij helpen. Daarin leren ze niet alleen hoe ze pestgedrag kunnen herkennen, maar ook hoe ze hier vervolgens mee moeten omgaan. Maar ook medewerkers kunnen veel baat hebben bij bijvoorbeeld een training conflicthantering. Daarin leren ze hun eigen grenzen aangeven en de eigen regie te voeren over hun welzijn (positieve gezondheid).

**4 Informeer medewerkers**  
Volgens de Arbowet moeten bedrijven een beleid opstellen en uitvoeren om medewerkers te beschermen tegen psychosociale belasting. Vaak hebben bedrijven dat beleid inderdaad keurig opgesteld en vormgegeven door bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon aan te stellen. Veelal blijft het daar echter bij en nemen bedrijven niet de tijd en gelegenheid om medewerkers hierover ook actief te informeren. Het noemen van de vertrouwenspersoon voor medewerkers die worden gepest zou bijvoorbeeld onderdeel kunnen uitmaken van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.

**5 Zet het functioneringsgesprek in**  
Leidinggevenden kunnen het functioneringsgesprek aangrijpen om het onderwerp 'pesten' zo nu en dan aandacht te geven. Hoe veilig voelt de medewerker zich op zijn werk? Vindt hij de werksfeer prettig? Heeft hij pestgedrag wel eens gesignaleerd in de organisatie?

**6 Onderneem actie**  
Zodra een leidinggevende pestgedrag signaleert zal de eerste reactie zijn: 'moet ik me hier nu mee bemoeien of niet?' Het antwoord is: 'ja'. Een leidinggevende moet direct aangeven dat ongewenst gedrag niet getolereerd wordt en bij voorkeur de gepeste medewerker steunen. Ook is het zinvol om medewerkers aan te sporen om ongewenst gedrag – in dit geval pesten – te melden bij hun leidinggevende.

**7 Stel een onafhankelijke klachtencommissie in**  
De meeste bedrijven hebben hun beleid rondom psychosociale belasting wel op orde, maar vergeten dat de uitvoering van dit beleid alleen maar mogelijk is als er een onafhankelijke klachtencommissie is om de klachten te beoordelen. Zonder zo'n commissie is het voor medewerkers onmogelijk om officieel een klacht in te dienen.

## Waar wordt het meest gepest?

De Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft pestgedrag in kaart gebracht voor 104 verschillende beroepsgroepen. Hieronder de top 5 van beroepsgroepen waarin pestgedrag respectievelijk het meest en het minst voorkomt.

### Meest gepest:

1. Sociale werkplaatsen (minstens 12,2 procent)
2. Goederenvervoer over de weg (minstens 10,2 procent)
3. Beveiliging en opsporing (minstens 10,2 procent)
4. Drukkerijen (minstens 9,6 procent)
5. Restaurants (minstens 9,1 procent)

### Minst gepest:

1. Primair onderwijs (maximaal 4,8 procent)
2. Thuiszorg (maximaal 5,4 procent)
3. Speur- en ontwikkelwerk (maximaal 5,8 procent)
4. Gehandicaptenzorg (maximaal 5,9 procent)
5. Peuterspeelzaal, kinderopvang (maximaal 5,9 procent)



## Wetgeving en vertrouwenspersoon

Bedrijven zijn volgens de Arbowet van 2007 verplicht om hun medewerkers te beschermen tegen psychosociale belasting. Hiervoor moeten ze een beleid opstellen en uitvoeren. Het aanstellen van een vertrouwenspersoon kan onderdeel uitmaken van dit beleid. Deze kan als klankbord dienen voor de gepeste medewerker, kan medewerkers informeren over de gevolgen van pesten, kan proberen het probleem op een informele manier op te lossen en kan de medewerkers desgewenst doorverwijzen naar andere hulpinstanties. Omdat het aanstellen van het instituut vertrouwenspersoon valt onder de regeling op het gebied van arbeidsomstandigheden, heeft de ondernemingsraad hierover instemmingsrecht. Bijvoorbeeld over de vraag of de vertrouwenspersoon binnen het bedrijf moet worden aangesteld, of extern, bijvoorbeeld bij een arbodienst. Ook kan de OR aangeven dat de vertrouwenspersoon bij voorkeur niet een medewerker is van de afdeling HR omdat daardoor tegenstrijdige belangen in het spel kunnen zijn. De werkgever is volgens de Arbowet overigens verplicht om medewerkers te informeren over de risico's van psychosociale arbeidsbelasting en moet aangeven welke maatregelen hij heeft getroffen om dit tegen te gaan.

De nieuwe Arbowet, die naar verwachting medio 2017 van kracht wordt, besteedt nog explicieter aandacht aan pesten.

## Meer weten?

Wilt u meer informatie over dit onderwerp of advies hoe u de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers in uw organisatie het best kunt vergroten? Neem dan contact op met VGZ via [zakelijk@vgz.nl](mailto:zakelijk@vgz.nl) of bel **088 - 131 35 00**. Of kijk op [vgz.nl/werkgevers](http://vgz.nl/werkgevers).

*Deze whitepaper is tot stand gekomen in samenwerking met Mary Vos, vertrouwenspersoon en bedrijfsmaatschappelijk werker van GIMD, onderdeel van Zorg van de Zaak.*

### Bronnen

Beswick, J., *Bullying at work, a review of the literature*. Health and Safety laboratory, Harpur Hill, Buxton, Derbyshire, 2004

Chapell, D, di Martino, V. *Violence at work*, 3e edition, ILO, Genève, 2006

Garcia, A. e.a. (redactie), *Geweld op het werk, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag*, Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg, Brussel, 2003.

Maarit Vartia-Väänänen, *Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health*, University of Helsinki Department of Psychology, 2003

Van Bekkum, P. en Gouw, A., *Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer*, eerste druk, Arboinformatieblad nr 41, SDU, 2007

Voor goede zorg zorg je samen

