

Een goede w  
feer, laten  
dat zo hou  
Een goede w  
feer, laten v  
dat zo hou  
Een goede w  
feer, laten v  
dat zo hou  
Een goede w  
feer, laten v  
dat zo hou  
Een goede w



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

**Antipestmanagement**

**Een goede  
werksfeer,  
laten we dat  
zo houden!**

# Inhoud

- 5** 1 Waarom moet ik als leidinggevende aandacht besteden aan een goede werksfeer, zonder pesten en ander ongewenst gedrag?
- 8** 2 Wat kun je als leidinggevende doen om pesten en ander ongewenst gedrag te voorkomen?
- 12** 3 Wat is pesten precies? Wanneer zijn omgangsvormen ongewenst? Waar ligt de grens?
- 14** 4 Wat moet je doen als je als leidinggevende met pestgedrag of andere ongewenste omgangsvormen te maken krijgt?
- 17** 5 Wat zijn de oorzaken van pesten en ander ongewenst gedrag op het werk?
- 18** 6 Wat zijn de risico's die ongewenst gedrag in de hand werken?
- 20** 7 Welke deskundigen kun je inschakelen?
- 22** Verdiepingen

De kracht van een organisatie staat of valt bij het welzijn van de medewerkers. Een positieve werkcultuur en een gezonde interactie tussen collega's zijn dan ook belangrijke sleutelfactoren voor een succesvolle onderneming. Een goede werksfeer is, zeker als er sprake is van bijvoorbeeld verandertrajecten, niet altijd vanzelfsprekend. Ongewenste omgangsvormen, zoals pesten kunnen zich bij elke organisatie voordoen en komen vaker voor dan gedacht. Eén op de zeven werknemers heeft ermee te maken. En 37% van de werknemers die gepest worden heeft burn outverschijnselen. Degene die gepest wordt, verzuimt drie keer zo vaak. Hoe voorkom je pestgedrag als leidinggevende? En hoe onderscheid je het 'dolletje' van pesten? Omdat dit geen gemakkelijke opgave is, geven we hieronder handvatten om een goede werksfeer te behouden en ongewenst gedrag aan te pakken.

## CASUS

### Hakken in het zand

Net als veel andere bedrijven moet het bedrijf Machina dat bijzondere machines maakt, innoveren om te kunnen blijven concurreren op de wereldmarkt. Het bedrijf trekt daarom jong talent aan en zet in op bijscholing van bestaande medewerkers. Dat valt niet goed bij de oude garde: een hechte groep mannen van rond de vijftig jaar die elkaar ook buiten het werk regelmatig treffen. Deze harde kern zet de hakken in het zand en drukt het enthousiasme van de nieuwkomers de kop in. Wil een jongere een nieuwe techniek toepassen? Dan krijgt hij steevast toegebeten: 'onzin, we doen het op onze manier'. Steun van de leidinggevende krijgt het jonge talent niet, ze houden het dan ook niet lang vol. Dat is voor Machina een groot probleem. Door het wegpesten van de nieuwkomers komt het innovatieproces niet op gang, waardoor het voortbestaan van de fabriek onzeker is.

# 1

## Waarom moet ik als leidinggevende aandacht besteden aan een goede werksfeer, zonder pesten en ander ongewenst gedrag?

5

Zoals uit het voorbeeld al blijkt, is het voor alle medewerkers belangrijk ongewenst gedrag bespreekbaar te maken en aan te pakken. Als leidinggevende heb je daarbij een voorbeeldfunctie en moet je het voortouw nemen in het team. Ongewenst gedrag kan namelijk makkelijk ontstaan en gaat doorgaans niet vanzelf over. Door met elkaar te bespreken wat gewenst en wat ongewenst gedrag is, kun je een goede werksfeer behouden.

Hieronder staan de belangrijkste redenen op een rij waarom het voor alle medewerkers belangrijk is ongewenst gedrag te voorkomen of aan te pakken:

### **Waarom is een goede werksfeer voor medewerkers belangrijk?**

- Ongewenst gedrag, zoals pesten, heeft veel invloed op medewerkers. Hun eigenwaarde en energieniveau dalen. Ze hebben minder plezier in het werk, vermijden contacten met collega's en de leiding en melden zich uiteindelijk vaak ziek.
- Uit onderzoek blijkt dat pesten tot geestelijke en lichamelijke klachten kan leiden: van een algemeen malaisegevoel tot slaapproblemen, concentratiestoornissen tot zelfs depressie of post-traumatische

stress-symptomen (PTSS). Pesterijen hebben veel invloed op de werksfeer. Ook andere collega's voelen zich in de regel niet prettig in een omgeving waar gepest wordt. Ze ervaren bijvoorbeeld stress omdat ze niet goed weten wat ze ermee aan moeten of zijn bang zelf slachtoffer te worden.

### **Waarom is een goede werksfeer belangrijk voor het bedrijf?**

- Tevreden, enthousiaste medewerkers voelen zich betrokken bij het bedrijf, zijn productief en melden zich minder vaak ziek.
- Een goede sfeer in het team, een stimulerende leidinggevende en een sociaal veilige cultuur zijn cruciale factoren die mensen aan het bedrijf binden.
- Bevlogen en enthousiaste werknemers kiezen liever voor een stimulerende werkomgeving. Deze mensen zullen geneigd zijn te vertrekken als de werksfeer niet goed is.
- Als het bedrijf bekend staat als een organisatie waar pestgedrag getolereerd wordt, kan dat klanten kosten.

Kortom, een goede werksfeer draagt bij aan het behalen van de beoogde doelstellingen en missie van een bedrijf. Is er sprake van ongewenst gedrag? Dan gebeurt het omgekeerde: de onderlinge samenwerking verloopt stroef en de kwaliteit van de dienstverlening en de productiviteit nemen af. Doe je niets, dan nestelt de negatieve sfeer zich steeds steviger in het bedrijf. En dat gaat uiteindelijk ten koste van het welzijn van alle medewerkers en van het bedrijfsresultaat.

Volgens de Arbowet zijn organisaties bovendien verplicht te zorgen voor een sociaal veilig werkklimaat. Pestgedrag past daar niet in. Het is dus verstandig om ongewenste omgangsvormen te voorkomen – of wanneer ze zich voordoen – zo snel mogelijk aan te pakken.

### **Wat zijn mijn wettelijke verplichtingen?**

- Op grond van de [Arbowet](#) en de Wet gelijke behandeling zijn werkgevers verplicht om regelmatig na te gaan of ongewenste omgangsvormen op het werk voorkomen en zo ja om maatregelen te nemen om dit tegen te gaan. Wie deze regels in de wind slaat, verzaakt als werkgever zijn plicht en kan in het vizier komen van de Inspectie SZW met boetes als gevolg.
- Wie gepest wordt en zich daardoor benadeeld voelt, kan de werkgever via de rechter dwingen tot financiële genoegdoening of andere maatregelen. Behalve een kostbare aangelegenheid zijn rechtszaken ook slecht voor het [imago](#) van het bedrijf of de instelling.

# 2 Wat kun je als leidinggevende doen om pesten en ander ongewenst gedrag te voorkomen?

## **Een veilige werkcultuur**

Hoe creëer je een veilige werkcultuur?

- Maak de onderlinge relaties, de samenwerking en de sfeer in het team met enige regelmaat onderwerp van gesprek in het teamoverleg. Benoem het belang van ieders bijdrage in het team en vraag de medewerkers wat zij zelf kunnen bijdragen aan een goede onderlinge sfeer. Dit kan op een leuke en luchtige manier, bijvoorbeeld aan de hand van de hulpmiddelen in dit document.
- Maak samen met het team afspraken over (on)gewenste omgangsvormen. Bespreek daarbij de volgende vragen:
  - Wat vinden wij (on)gewenste omgangsvormen?
  - Wat doen we tegen ongewenst gedrag?
  - Wat zijn de afspraken binnen ons bedrijf en wat doen we als iemand zich hier niet aan houdt?
- Maak de afspraken over ongewenste omgangsvormen bekend op de afdeling.
- Realiseer je als leidinggevende dat je een voorbeeldfunctie hebt en handel daarnaar. Weet dat in ruim 50% van de gevallen de leidinggevende betrokken is bij het pesten. Het is dus mogelijk dat een slachtoffer niet naar jou toe komt voor een gesprek omdat hij of zij dit niet als veilig ervaart.
- Vraag in functioneringsgesprekken altijd naar de beleving van de werksfeer.



- Wees alert op de werksfeer en peil regelmatig hoe medewerkers die ervaren. Pik ook [signalen](#) over pesten op.
- Onderzoek of (langdurig) verzuim met pesten te maken heeft.
- Vraag de preventiemedewerker of arbodienstverlener naar de verplichte Risico Inventarisatie en – Evaluatie (RI&E) en kijk wat daarin over ongewenste omgangsvormen staat.
- Zorg voor een hanteerbare werkdruk voor medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat een te hoge werkdruk sterk samenhangt met ongewenst gedrag. Let vooral op bij reorganisaties; een situatie waarin de kans op pestgedrag aanzienlijk toeneemt.

### **Voorlichting geven**

Als werkgever kun je [voorlichting en instructie](#) geven over het risico op ongewenste omgangsvormen en de afspraken die gelden binnen jouw organisatie. Een arbodienst of vertrouwenspersoon kan je hierbij helpen.

### **Hoe geef je voorlichting en instructie over (on)gewenst gedrag?**

- Laat zien dat je het thema persoonlijk belangrijk vindt en wees je bewust van je voorbeeldfunctie. Een afdelingshoofd dat stelt *‘ik vind het belangrijk dat we respectvol met elkaar omgaan’* klinkt geloofwaardig. Zeg je dat de organisatie bedacht heeft dat er aandacht aan ongewenste omgangsvormen besteed moet worden, dan is dat niet overtuigend.
- Kies zoveel mogelijk voor [mondelijke informatieoverdracht](#). Dat heeft een hoge attentiewaarde. Stel informatie daarnaast ook digitaal of op papier beschikbaar.
- Ook het functionerings- of beoordelingsgesprek is een goed moment om voorlichting over (on)gewenst gedrag te geven.
- Een nieuwjaarstoespraak, activiteiten in het kader van duurzame inzetbaarheid of een voorlichting over *safety and health* bieden ook aanknopingspunten om het over gewenste omgangsvormen te hebben. En niet te vergeten: de introductieprogramma’s voor nieuwe medewerkers.

Hoe vaak voorlichting nodig is, hangt af van de onderneming maar ook van veranderingen in het personeelsbestand.

[Tips en valkuilen](#) bij het geven van voorlichting.

## Hoe kun je signalen over pesten oppikken?

Als je weet welke signalen kunnen wijzen op pesten of intimidatie, ben je sneller in staat de juiste acties te ondernemen. Belangrijke signalen zijn:

- vermijdingsgedrag
- onverklaarbare fouten maken
- herhaaldelijk ziekteverzuim
- verzoeken om roosterwijziging zonder duidelijke redenen
- verzoeken om overplaatsing
- het nemen van ontslag

Vermoed je iets, dan kun je bijvoorbeeld vragen: *‘Het valt me op dat je de laatste tijd ineens vaak roosterwijzigingen aanvraagt. Heeft dit met het werk te maken?’* Bij onverklaarbare fouten maken kun je vragen: *‘Het valt me op dat je tot april geen fouten maakte, maar dat de kwaliteit van je werk daarna minder is geworden. Heb ik dat goed gezien? Heeft dat met zaken op het werk te maken?’*

**10**

## Hulpmiddelen

- Om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken in teams heeft het ministerie van SZW een spel ontwikkeld: [KoersKaart ‘Moet toch kunnen’](#). Tijdens dit spel van twee uur gaan teamleden aan de hand van prikkelende vragen met elkaar in gesprek over (on)gewenst gedrag.
- Wil je ongewenst gedrag bespreekbaar maken tijdens een overleg? Gebruik dan bijvoorbeeld de speciale [PowerPoint-presentatie](#) als ‘praatplaat’. Met deze PowerPoint-presentatie kun je het gesprek op gang brengen.
- De wegwijzer ongewenst gedrag, te vinden via [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl) geeft handvatten aan gepeste maar ook de leidinggevende over het herkennen en aanpakken van pesten
- Kijk ook eens op [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl) en [www.arboportaal.nl](http://www.arboportaal.nl)
- Een workshop met het team kan heel waardevol zijn, bijvoorbeeld een theaterworkshop met acteurs.
- Je kunt ook onderstaande [posters](#) printen en ophangen.
- Je kunt deze middelen vanzelfsprekend ook combineren.

## Campagne 'Moet toch kunnen?'

Door deze posters te downloaden, kun je ook op intranet of jouw website ongewenst gedrag bespreekbaar maken! En ze kunnen je natuurlijk helpen bij je presentatie over het onderwerp.



# 3

## Wat is pesten precies? Wanneer zijn omgangsvormen ongewenst? Waar ligt de grens?

Het verschil tussen een lolletje en pesten is vaak vaag. Er is een groot grijs gebied. Het is goed om het juist daar met je team over te hebben. Een grapje op z'n tijd, een beetje plagen onder collega's: dat verlevendigt de werksfeer. Maar wanneer het 'dollen' steeds op dezelfde persoon gericht is of als iemand het als kwetsend of vervelend ervaart', dan is het niet leuk meer. Ook roddelen, buitensluiten of schreeuwen kunnen vormen van pesten zijn. Of iets pesten is, is soms niet objectief vast te stellen. Soms heeft degene die het grapje maakt, niet door dat de ander dit als pesten ervaart. Uitgangspunt is dat als iemand iets als pesten ervaart, er iets gedaan moet worden. Iedereen moet zich veilig kunnen voelen op zijn werk. Door het gedrag bespreekbaar te maken worden collega's zich bewust van het effect. Meestal is dit genoeg om het gedrag te laten stoppen.

12

## CASUS

### **De baliemedewerkster van een conferentieoord:**

‘Tussen 8 en 9 uur is het hier spitsuur op het conferentieoord. Cursisten moeten de sleutel van hun kamer inleveren, betalen, hun bagage uit de kamers halen en naar hun auto brengen of meenemen naar de cursusruimte. Daarover gaan zij nogal eens in discussie met mij als baliemedewerker, dat kost tijd die ik niet heb. De afspraak is dat collega’s op zo’n moment inspringen. Dat doen ze ook. Maar als onze manager dan op mij loopt te schelden dat ik mijn collega’s van het werk houd, zijn ze weg. Dan houden ze hun mond en laten ze mij uitleggen dat dit de afspraak is. Ze zeggen er bovendien niks van als onze manager mij voor van alles en nog wat uitmaakt.’

# 4 Wat moet je doen als je als leidinggevende met pestgedrag of andere ongewenste omgangsvormen te maken krijgt?

**Als leidinggevende moet je soms maatregelen treffen om medewerkers tegen pesten te beschermen en pestgedrag aan te pakken. Hieronder leggen we uit wat dit inhoudt.**

**14**

## **Klacht over pesten; voer het gesprek over het grijze gebied**

Als een medewerker met een klacht of melding over pesten naar je toe komt, let dan op het volgende:

- Nodig deze medewerker meteen uit voor een gesprek. Stel dit niet uit en denk vooral niet dat je zulke zaken via de e-mail kunt afhandelen. Vraag of de medewerker zelf de pester al eens heeft aangesproken op het gedrag. Steun de medewerker, vraag door en toon begrip voor zijn of haar emoties. Bespreek wat je wilt ondernemen en dat je zult terugkoppelen wat je bevindingen zijn. Vraag ook of de medewerker hulp nodig heeft van bijvoorbeeld de vertrouwenspersoon, bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werk en zet dit zo nodig in gang.
- Confronteer de vermeende pester op een directe manier met wat je vernomen hebt over zijn/haar gedrag. Maak dit gedrag niet kleiner of groter en kies geen partij.

- Luister in bovenstaande gevallen naar het relaas of de beleving en richt je op de feiten. Heb tegelijkertijd oog voor de negatieve emoties die discriminatie, intimidatie of pesten oproepen.
- Soms is het raadzaam met beide partijen tegelijk aan tafel te gaan. Blijf objectief, want hoe dan ook, er is iets gebeurd waardoor deze twee collega's niet lekker meer samenwerken en dat moet uit de wereld. Vat aan het einde van het gesprek samen wat er aan de orde is geweest. Schep daarbij de ruimte voor de medewerkers om zaken te corrigeren of toe te voegen. Keur pestgedrag af zonder een nader oordeel over de specifieke situatie en geef aan welke omgangsvormen je wél op de werkvloer verwacht.
- Ga met je team aan de slag met de preventieve maatregelen die bij z zijn genoemd als dat nog niet is gebeurd.

### Structureel pestgedrag bespreken

Als je constateert dat medewerkers zich structureel schuldig blijven maken aan pestgedrag, zet dan de volgende stappen:

- Spreek de pester(s) aan op hun gedrag. Ook als het om heel subtiel structureel ongewenst gedrag gaat: zoals een 'geintje'.
- Ingrijpen is belangrijk. Doe je dat als leidinggevende niet, dan kan de ongeschreven regel ontstaan dat pesten mag en kan. Dit leidt tot een onveilige werkomgeving.
- Maak concrete afspraken over verbetering van het gedrag, leg die vast en laat ze tekenen voor akkoord. Let op de privacy bij het vastleggen van dit soort gegevens.
- Spreek een tijdpad af en evalueer de afspraken.
- Wijs pester(s) op de consequenties van herhaling van het pestgedrag en leg vast dat deze waarschuwing heeft plaatsgevonden.
- Gebruik het functioneringsgesprek om pesten aan de orde te stellen.



- Neem zo nodig contact op met de bedrijfsarts, het bedrijfsmaatschappelijk werk of de afdeling Personeelszaken. Leg zaken vast in het personeelsdossier.
- Mocht het nodig zijn, neem dan in overleg met de afdeling Personeelszaken of de juridische afdeling passende strafmaatregelen.



### **Incidenten in een team bespreken**

Concrete situaties bespreek je het beste alleen met de direct betrokkenen en niet met het hele team. Dit voorkomt loyaliteitsproblemen en kampvorming. Je kunt het team achteraf vertellen dat er een gesprek is geweest en wat daarvan de uitkomst is.

### **De omgangscultuur in een team bespreken**

Je kunt ook los van signalen of een specifiek incident extra aandacht besteden aan de omgangsvormen in je team. Op die manier ontstaat er een wat abstracter gesprek over wat wel of niet gewenst is. Het is ook belangrijk om het in dit gesprek te hebben over wat collega's onderling kunnen doen om pesten te voorkomen of er wat van te zeggen als ze het zien gebeuren. Een goede werksfeer is een verantwoordelijkheid van het hele team.



# 5

## Wat zijn de oorzaken van pesten en ander ongewenst gedrag op het werk?

Wie pestgedrag constateert op zijn afdeling of in zijn bedrijf, wil ook begrijpen hoe het zit met slachtoffers en pesters. Waarom pesten pesters en waarom wordt iemand slachtoffer?

17

### CASUS

#### Nieuwe collega

Een medewerker met een stoornis in het autismespectrum werd vanwege pestgedrag door collega's overgeplaatst naar een andere vestiging. Het verhaal over zijn 'aparte' gedrag ging hem echter vooruit en op de nieuwe plek ging het pesten door. Toen hij naar de derde vestiging werd overgeplaatst trof hij een leidinggevende die de medewerkers voor zijn komst had toegesproken: 'De laatste die hier verdwijnt is de nieuwe collega'.

# 6 Wat zijn de risico's die ongewenst gedrag in de hand werken?

## De belangrijkste risico's zijn:

- **Weinig vrijheid van werknemers in het primaire proces.** Een tekort aan vrijheid om zelf het werk in te delen in combinatie met een hoge werkdruk, blijkt een voorspeller te zijn van pesten op het werk.
- **Als alleen output telt** en de menselijke factor verwaarloosd wordt. Als de mensen alleen een productiemiddel zijn, moet je niet raar opkijken als medewerkers elkaar ook als een object gaan behandelen. Een regelmatig ingepland werkoverleg blijkt pestgedrag te voorkomen.
- **Een autoritaire of onvoorspelbare stijl van leidinggeven.** Een intimiderende, discriminerende leidinggevende creëert medewerkers die zich net zo opstellen. Een autocratische stijl (*'je doet wat ik zeg, omdat ik het zeg'*) en een onvoorspelbare of een ongeïnteresseerde houding van leidinggevendenden – waarbij toezicht grotendeels ontbreekt – zijn een voedingsbodem voor pesten. Een coachende leiderschapstijl kan juist bijdragen aan een goede werksfeer.
- **Werken buiten kantoortijden.** De sfeer is dan vaak losser, grenzen vervagen en de kans op grensoverschrijdend gedrag neemt toe.
- **Onduidelijke taakomschrijvingen** vormen een voedingsbodem voor pestgedrag en leiden vaak tot conflicten over verantwoordelijkheden die vervolgens ontaarden in ruzies en grensoverschrijdend gedrag.
- **Onduidelijkheid over de toekomst.** Bedrijven hebben er, bijvoorbeeld bij een reorganisatie, nog wel eens moeite mee om duidelijkheid te geven over de koers die de onderneming gaat varen.

Wanneer de medewerkers het gevoel hebben dat zij geen invloed hebben op die koers en hun plek in het nieuwe plaatje of bang zijn voor ontslag, worden de onvrede en spanning vaak op elkaar afgereageerd of ontstaat onderlinge concurrentie. Vaak zijn het steeds dezelfde die daarvan de dupe zijn.

- **De samenstelling van het personeelsbestand** kan een factor zijn in het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. Zo lopen uitzendkrachten en nieuwkomers in een gevestigde groep meer risico slachtoffer te worden van ongewenste omgangsvormen. Zeker als er geen tijd is om hen in te werken.
- **Een steeds zwaarder wordende werkbelasting**, bijvoorbeeld door bezuinigingen.
- **Slechte werkomstandigheden** zoals lawaai, kou, viezigheid of te veel mensen op een te klein oppervlak, dragen in flinke mate bij aan een werkklimaat waarin sneller gepest, geïntimideerd en gediscrimineerd wordt.
- **Anonimiteit en verwevenheid werk/privé** in een organisatie kunnen pesten in de hand werken. Als sommige medewerkers elkaar ook veel buiten het werk zien, bestaat het risico dat collega's die hier niet bij horen ook op het werk buitenstaander blijven.
- **Medewerkers met een beperking** lopen het hoogste risico lastig gevallen te worden op het werk. Terwijl gemiddeld 16 procent van de beroepsbevolking jaarlijks wordt geconfronteerd met ongewenste omgangsvormen op het werk, is dat percentage voor medewerkers met een Sociale Werkvoorzieningindicatie 26 procent.

Ga eens na of bovenstaande risico's zich in jouw organisatie voordoen en wat dit betekent voor de kans op ongewenst gedrag. Soms is het niet mogelijk de risico's weg te nemen. In dat geval is het zaak nadelige gevolgen zoveel mogelijk te beperken. Wees je als leidinggevende bewust van het soort organisatie waarin je werkt en wat voor risico's er spelen en toets regelmatig of ongewenst gedrag plaatsvindt. Werkgevers zijn sinds 1994 verplicht een [Risico Inventarisatie en – Evaluatie \(RI&E\)](#) te maken. Dat betekent dat ze de risico's rondom ongewenste omgangsvormen moeten inventariseren en een plan van aanpak moeten maken. (Arbowet art. 5 en Arbobesluit art. 2.15).

# 7

## Welke deskundigen kun je inschakelen?

Leidinggevenden zijn primair verantwoordelijk voor het Arbobeleid maar zij staan er niet alleen voor. Ook bijvoorbeeld de bedrijfsarts, de preventiemedewerker, HR en vertrouwenspersonen hebben een taak in het beleid rondom ongewenste omgangsvormen en kunnen jou als leidinggevende helpen en adviseren.

### **Leidinggevenden staan er niet alleen voor**

Er zijn verschillende mensen binnen en buiten het bedrijf die kunnen ondersteunen bij het opzetten van preventief beleid of kunnen helpen als er gepest wordt op de werkvloer.

Iemand van [Personeelszaken/P&O/HR](#) zal weten met welke partijen en professionals het bedrijf afspraken heeft gemaakt op het gebied van gezond en veilig werken. Ga eens in gesprek met P&O over pesten op het werk en wat er al aan intern beleid en afspraken is. Verder kun je via of samen met P&O contact leggen met andere professionals.

Ieder bedrijf is verplicht om een [bedrijfsarts](#) te hebben. De arts kan de werkgever ondersteunen bij het opstellen van preventie- en verzuimbeleid, dus ook bij pesten. Ook begeleidt de bedrijfsarts werknemers bij het weer terug aan het werk gaan of bij langdurige ziekte. Werknemers kunnen ook rechtstreeks bij de bedrijfsarts terecht als ze niet naar hun leidinggevende willen. De werknemer hoeft dit niet aan de leidinggevende te melden. Ook een bedrijfsmaatschappelijk werker kan behulpzaam zijn.

Het is belangrijk dat werkgevers een **vertrouwenspersoon** aanstellen. De vertrouwenspersoon helpt medewerkers met klachten over ongewenst gedrag door te luisteren, te adviseren, voor te lichten, te zoeken naar oplossingen en eventueel door te verwijzen. Is er geen vertrouwenspersoon, vraag de werkgever er dan een aan te stellen.

Je kunt een werknemer ook adviseren om eens in gesprek te gaan met de bedrijfsarts of de vertrouwenspersoon. Beide professionals hebben de plicht om vertrouwelijk om te gaan met de informatie die de werknemer ze geeft. Ze hebben misschien ook een goed beeld van hoe het zit met pesten in de organisatie, wat goede maatregelen zijn en ze kunnen hierbij ondersteuning bieden.

Elk bedrijf moet ten minste één **preventiemedewerker** in dienst hebben die de maatregelen (gericht op de veiligheid en gezondheid binnen een bedrijf) kan uitvoeren. De preventiemedewerker kan een vaste medewerker zijn die deze functie eraan doet. Bij kleinere bedrijven is het vaak de directeur zelf. Mocht je het als leidinggevende belangrijk vinden dat er beleid komt tegen pesten op het werk, dan kan de preventiemedewerker er – in overleg met professionals als de bedrijfsarts – voor zorgen dat dit beleid ook uitgevoerd wordt.

Ernstige incidenten moeten onderzocht worden. Als er behoefte is aan een oordeel over de gegrondheid van een klacht is over het algemeen inschakeling van een onafhankelijke **klachten- of onderzoekscommissie** nodig. Verschillende organisaties hebben een interne commissie, anderen schakelen hiervoor een extern bureau in en soms ook is via de cao voorzien in een klachtencommissie op brancheniveau, zoals in de schoonmaak en glazenwasserssector.

Een goede w  
feer, laten v  
dat zo hou  
Een goede w  
feer, laten v  
dat zo hou  
Een goede w  
feer, laten v  
dat zo hou  
Een goede w  
feer, laten v  
dat zo hou

## Verdiepingen

# Onderlinge samenwerking

Op afdelingen of binnen organisaties waar gepest wordt, heerst een onaangename werksfeer. Dat heeft een negatief effect op de onderlinge samenwerking, de creativiteit en op de innovatieve ontwikkelingen. Als er geen goede *vibes* zijn heeft dat bovendien gevolgen voor de kwaliteit en de kwantiteit van de prestaties van medewerkers en daarmee de productie.

## CASUS

### Hoofdverpleegkundige in een ziekenhuis:

‘Enkele dames hebben mot met elkaar. Ze zijn allang vergeten hoe het begon, maar iedereen heeft last van ze. We hebben de roosters aangepast want samenwerken is er niet meer bij. Hun gedrag tegenover elkaar gaat ten koste van de patiëntenzorg. Want ze springen tijdens hun diensten niet in voor elkaar waardoor het is voorgekomen dat patiënten te laat in de OK werden afgeleverd. En het is ook al eens gebeurd dat de een zat te modderen met een infuus en de ander te beroerd was om te helpen. Achteraf vonden ze dat het zo niet moet, maar het kwaad was al geschied. Dus ik houd ze nu uit elkaar. Wat natuurlijk niet de oplossing is’.

23

[< Terug naar pagina 6](#)

# Kwaliteit van de dienstverlening

Wie op het werk wordt genegeerd, gekleineerd of onheus wordt bejegend, zal moeite hebben zich vervolgens naar klanten, patiënten of passagiers vriendelijk, professioneel, alert en accuraat op te stellen.

[< Terug naar pagina 6](#)

# Ongewenste omgangsvormen

Ongewenste omgangsvormen – pesten, seksuele intimidatie en discriminatie – zorgen voor stress.

**24**

Bij **pesten** gaat het om herhaald negatief gedrag van collega's of de leidinggevende waartegen iemand zich niet (meer) verdedigen kan. Het kan gaan om verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag.

Bij **seksuele intimidatie** is er sprake van ongewenste seksueel getinte aandacht. Het spectrum is groot: van een ongewenste seksueel getinte opmerking tot verkrachting.

**Discriminatie.** Als iemand een direct onderscheid maakt in woorden of daden op basis van sekse, seksuele voorkeur, ras, godsdienst of leeftijd, dan valt dat onder discriminatie.

De wettelijke omschrijving van stress door ongewenste omgangsvormen is psychosociale arbeidsbelasting.

[< Terug naar pagina 6](#)



## De Arbowet

Werkgevers zijn op grond van de Arbowet (artikel 3 lid 2) verplicht om afspraken te maken die gericht zijn op het voorkómen of beperken van psychosociale arbeidsbelasting, waaronder pesten. Het Arbobesluit werkt deze verplichting verder uit. Zo moet de werkgever kunnen aantonen dat het personeel is voorgelicht over de risico's en over de maatregelen die het bedrijf heeft getroffen. Verder moet de werkgever erop toezien dat de werknemers de instructies en voorschriften, gericht op het voorkomen of beperken van het risico op pesten, naleven.

[< Terug naar pagina 7](#)

## Imago van de organisatie

Organisaties die negatief in de publiciteit komen vanwege pesten, seksuele intimidatie of discriminatie lopen gevaar dat hun afzet of kwaliteit van de dienstverlening daalt. Afnemers kijken steeds kritischer naar hoe producten en diensten tot stand komen en hechten steeds vaker waarde aan het welzijn van de mensen die de producten maken. Een goed imago is bovendien belangrijk om goed personeel in huis te kunnen halen.

[< Terug naar pagina 7](#)

# Voorlichting en instructie

Bij voorlichting en instructie geven, gaat het om de maatregelen die de organisatie neemt om ongewenste omgangsvormen te voorkomen. Wat kunnen medewerkers doen als ze gepest of gediscrimineerd worden? Bij wie kunnen ze met hun klacht terecht? Is er een vertrouwenspersoon binnen de organisatie?

Sommige leidinggevenden vinden dat medewerkers deze informatie zelf van het intranet moeten halen. De moderne werknemer heeft in hun ogen een 'haalplicht'. De Arbowet geeft de werkgever echter een 'brengplicht'. De werkgever moet er bovendien op toezien dat medewerkers de informatie niet alleen ontvangen, maar ook tot zich nemen.

De bedoeling van de voorlichting is dat medewerkers die last ervaren, snappen dat het bedrijf en de leidinggevende pestgedrag niet accepteren. Dat ze er 'werk van mogen maken' en dat ze een bedrijfsarts of vertrouwenspersoon kunnen raadplegen of aan de leidinggevende kunnen vragen actie te ondernemen.

Bovendien begrijpt een medewerker die ongewenst gedrag vertoont door de voorlichting beter wat wel en niet toelaatbaar is: een gewaarschuwd mens telt voor twee!

Wanneer de leidinggevende uitdrukkelijk de norm heeft gesteld: pesten is niet acceptabel, durven andere medewerkers eerder in te grijpen als een collega wordt uitgescholden of genegeerd.

Voorlichting en instructie geven, helpt dus ongewenst gedrag te voorkomen en stimuleert mensen vroegtijdig aan de bel trekken, waardoor de gemoederen niet te hoog oplopen. Hierdoor is de kans groter dat er voor alle partijen nog goede oplossingen mogelijk zijn: voor degene die gepest wordt, voor de pester en voor de organisatie.

Is er een vertrouwenspersoon in de organisatie? Nodig hem of haar dan eens uit om zich aan jouw teamleden voor te stellen. Of vraag hem of haar om bij het werkoverleg aanwezig te zijn als je het over pesten gaat hebben. Het is voor medewerkers belangrijk om te weten dat ze altijd bij een vertrouwenspersoon terecht kunnen. Er hoeft niet iets ergs aan de hand te zijn om in gesprek te gaan. Heeft jouw organisatie geen vertrouwenspersoon? Stel dan voor om er een aan te stellen.

[< Terug naar pagina 9](#)

# Tips en valkuilen bij voorlichting

## **Tip 1: Gebruik aansprekende voorbeelden**

De wettelijke omschrijvingen van ongewenste omgangsvormen zijn abstract en voor veel werknemers juridisch en vaag. Veel mensen zullen zich daar niet meteen iets bij kunnen voorstellen. Als je duidelijk kunt uitleggen wat pestgedrag is, zullen medewerkers het gemakkelijker herkennen en snappen zij de voorlichting beter. Bij roddelen, kwaadspreken, negeren en buitensluiten kan iedereen wel voorbeelden bedenken.

## **Tip 2: Zorg voor rugdekking**

Spreek samen met de directie, de juridische of P&O-afdeling af welke maatregelen je neemt bij ongewenst gedrag. Zij kunnen je rugdekking geven.

**Valkuil 1: Onthullingen van medewerkers**

Ongewenste omgangsvormen bespreekbaar maken, werkt preventief. Echter: soms worden medewerkers tijdens het bespreken ervan door collega's gepusht om eigen ervaringen met pesten, discriminatie of seksuele intimidatie te vertellen. Of beginnen medewerkers uit zichzelf eigen ervaringen te onthullen. Wees hier alert op en grijp in als dat nodig is.

**Valkuil 2: Lijstjes**

Soms willen medewerkers zekerheid en is er een roep om lijstjes met gedrag dat wel en niet acceptabel is. Een enkele organisatie heeft geprobeerd zo'n lijstje op te stellen. Bijvoorbeeld in de vorm van een stoplicht: gedrag dat bij rood staat mag niet, oranje is een twijfelgeval en wat bij groen staat is gepermitteerd. Zo eenvoudig ligt het echter niet. Essentieel is vaststellen wat iemand zelf ervaart als grensoverschrijdend en hierover het gesprek te voeren met het team. Dat kan bijvoorbeeld met de PowerPoint.

**Valkuil 3: Geen handhaving**

De leidinggevende die zegt ongewenst gedrag niet te accepteren maar vervolgens het beleid niet handhaaft, wordt niet serieus genomen. Voor je geloofwaardigheid zijn twee dingen van belang. Ten eerste: maak een algemene opmerking dat je dit soort gedrag niet wenst. Ten tweede: neem degenen die ongewenst gedrag vertonen, vervolgens individueel apart en geef aan dat je hun gedrag niet acceptabel vindt. Maak bovendien duidelijk wat je doet als het gedrag zich herhaalt.

[< Terug naar pagina 9](#)

# Pesten

Bij pesten gaat het om herhaaldelijk negatief gedrag van collega's of de leidinggevende waartegen iemand zich niet (meer) verdedigen kan. Dat kan verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag zijn. Pestgedrag kan direct tegen de persoon gericht zijn. Bijvoorbeeld wanneer hij gekleineerd, genegeerd of buitengesloten wordt, onnodig kritiek krijgt of er vervelende opmerkingen of 'net niet leuke' grapjes over hem worden gemaakt. Maar pesten kan ook achter iemands rug plaatsvinden, zoals het geval is bij roddelen of het verspreiden van valse geruchten. Soms is iemand zich er ook niet van bewust dat hij een collega kwetst met een grapje. Er is dan ook een groot grijs gebied, waarbij het vooral belangrijk is hierover het gesprek te voeren.

Pesten kan betrekking hebben op de organisatie van het werk (te veel, te weinig, te gemakkelijk, te moeilijk, zinloze taken), maar het kan ook gaan om sociale isolatie (zoals buitensluiten en negeren), agressief gedrag (schreeuwen, fysieke aanvallen) en misbruik maken van macht (iemand oneigenlijke taken laten verrichten, chanteren, misbruik maken van zaken in iemands privé-leven).

[< Terug naar pagina 12](#)

## CASUS

### **Consultant:**

‘Mijn leidinggevende is een ambitieus mens bij wie het alleen maar om de omzet gaat. Hij zet mij nu onder druk om meer uren te schrijven voor de klant dan ik maak. Ik doe daar niet aan mee. Waarop hij de druk opvoerde, want hij zou er dan wel voor zorgen dat mijn twee grootste klanten bij mij werden weggehaald en dan haalde ik mijn targets niet. Dat is een andere manier om te zeggen: ik werk je eruit. Ik ben onmiddellijk om mij heen gaan kijken. Want gesjoemel en chantage om me heen moet ik niet hebben.’

# Confronteer de vermeende pester

In vier stappen een medewerker aanspreken op vermeend pestgedrag. In dit voorbeeld is het ongewenste gedrag gericht op collega Freek.

## **Stap 1: Rechtstreeks confronteren**

Aarzel niet om de vermeende pester rechtstreeks te confronteren. Maar weet van te voren wel goed wat je wilt vertellen. Bijvoorbeeld: *'Ik ken je als een goede kracht. Ik heb een vervelend signaal gekregen. Ik heb gisteren met Freek een gesprek gehad. Hij vertelde mij dat... ..Ik heb hier graag een reactie van jou op.'*

## **Stap 2: Reactie ontvangen ('stoom afblazen')**

Geef de vermeende pester ruim de gelegenheid om te reageren. Zijn of haar reactie zal vaak emotioneel zijn. Verwacht boosheid, frustratie, verongelijkheid. Het kan lastig zijn om met dit soort reacties om te gaan. Voer je niet vaak dit soort gesprekken, dan kan het een tip zijn om het gesprek samen met een ervaren collega te voeren.

Wees alert op enkele klassieke reacties:

- ontkennen: *'Freek fantaseert, hij liegt, hij verbeeldt zich van alles.'*
- afzwakken: *'Freek overdrijft, zo'n vaart loopt het helemaal niet, wat een hysterie.'*
- de zaak omdraaien: *'Ik deed niets fout, hij...'*
- rationaliseren: *'Het is maar wat je ervan maakt.'*
- de contra-aanval openen: *'Mag je dan niks meer zeggen tegenwoordig?'*
- slachtoffergedrag vertonen: *'Altijd heb ik mijn best gedaan en wat krijg ik? Stank voor dank!'*



**Stap 3: Samenvatten**

Vat samen wat het slachtoffer (in het voorbeeld: Freek) en de vermeende dader hebben verteld. Afhankelijk van de situatie kun je besluiten om ook andere personen te horen, collega's bijvoorbeeld, die misschien iets hebben gezien of gehoord.

Als het voldoende duidelijk is dat sprake is geweest van grensoverschrijdend gedrag, mag dat niet zonder gevolgen blijven. Sancties moeten proportioneel zijn: variërend van een correctiegesprek tot ontslag.

Afhankelijk van de ernst van het voorval kun je ook besluiten geen actie te ondernemen. In dat geval laat je dit aan beide partijen weten. Met de toevoeging dat het je onduidelijk is wat er precies is gebeurd, maar dat je verwacht dat zij zich professioneel en correct zullen gedragen. Je kunt zelf als bemiddelaar optreden of dat aan een mediator overlaten. Let wel: 'niet bewezen' is niet hetzelfde als 'niet gebeurd'.

Bij zeer ernstige beschuldigingen waarbij de toedracht niet meteen te achterhalen valt, is onderzoek door een onafhankelijke commissie over het algemeen de aangewezen weg.

**Stap 4: Nazorg verstrekken**

Je beoordeelt samen met Freek of hij hulp nodig heeft. Soms zijn enkele gesprekken met een vertrouwenspersoon voldoende. Als het om langdurend pestgedrag gaat, kan intensievere hulp nodig zijn. Je kunt in beide gevallen doorverwijzen naar de bedrijfsarts, die kan weer verder doorverwijzen.

[< Terug naar pagina 14](#)

## CASUS

### **Trainee:**

Een trainee heeft het, zo lijkt het, erg getroffen met haar begeleider in de organisatie. Hij vindt haar slim, fris, leergierig. Zegt dat hij veel van zichzelf in haar herkent toen hij jong was en hij graag met haar omgaat. Een collega waarschuwt haar wel dat ze met hem moet oppassen. Er zou al eens een trainee gestopt zijn bij het bedrijf vanwege hem. Maar ze kan zich er niks bij voorstellen. Hij neemt haar ook mee naar meetings waar je als trainee normaal niet meteen aanschuift. Soms aan de andere kant van het land. Hij haalt haar dan op met zijn auto en op de terugweg eten ze een hapje. Op zijn kosten. Tijdens heidagen van een MT ergens in een hotel klopt hij 's avonds op haar deur: hij wil een drankje doen op haar kamer. Hoewel ze zich ongemakkelijk voelt, stemt ze toe. Het eindigt in een voor haar ongewenste knuffel en zoen op haar mond. De volgende dag probeert ze afstand te houden maar ze moeten nog samen naar huis. In de auto terug vertelt ze dat ze, wat er in haar kamer is gebeurd niet wil. Dan slaat zijn gedrag om als een blad aan een boom. Ze moet niet zo arrogant zijn, hij bedoelt er verder niks mee, is gelukkig getrouwd, et cetera. Daarna bekoelt de leuke samenwerking. Ze merkt dat hij anderen voor haar waarschuwt en het traineeship steeds moeizamer verloopt. Als er een nieuw klasje trainees aantreedt, lijkt de begeleider een nieuwe favoriet uitgekozen te hebben: toevallig de knapste. Het maakt haar razend en ook omdat ze zich realiseert dat ze niks te verliezen heeft, neemt ze de leidinggevende van de begeleider in vertrouwen. Deze neemt de melding hoog op. Als het waar is, gaat het hier – gelet op de afhankelijke positie van trainees – om machtsmisbruik. En omdat het bovendien om structureel gedrag lijkt te gaan, laat hij formeel onderzoek naar de melding instellen.

# Spreek de pester(s) aan op hun gedrag

Leidinggevend en die adequaat reageren op ongewenst gedrag, stoppen de neerwaartse spiraal en geven een impuls aan een opener en positiever werkklimaat. Leidinggevend en die dit niet doen, geven de boodschap af dat dit gedrag ‘normaal’ is. Daardoor zal dit gedrag vaker voorkomen, laten ze slachtoffers in de kou staan en verslechtert de werksfeer.

## **Omstanders aanspreken, collegialiteit bewaken**

Leidinggevend en hebben ook de taak om de onderlinge collegialiteit te bewaken. Dat betekent ook zwijgende en wegzijkende omstanders activeren. Je kunt dit expliciet doen, naar aanleiding van concrete incidenten, en tijdens functioneringsgesprekken.

## **Adviezen**

- Maak de zaak niet groter dan hij is. Maar ook niet kleiner.
- Refereer aan je eigen normen. ‘Ik vind dit gedrag te ver gaan’, is sterker dan ‘dit mag niet van de directie’ of ‘dit is tegen de Arbowet’.
- Als je aanwezig bent bij grensoverschrijdend gedrag van een medewerker waar collega’s (omstanders) bij zijn, geef dan kort aan dat het betreffende gedrag niet door de beugel kan en dat je het hier zo spoedig mogelijk met hem of haar over wilt hebben. Dit geldt ook voor het geval dat het slachtoffer niets zegt of meelacht. Zo laat je de omstanders zien dat je het meent en niet wegloopt van een situatie, maar ook dat je de betreffende medewerker niet afbrandt waar zijn collega’s bij zijn. Dit versterkt zowel de werkrelatie met de ‘dader’ als met de omstanders.

[< Terug naar pagina 15](#)

# Slachtoffers en pesters

## **Slachtoffers**

Vaak gaat men ervan uit dat medewerkers die lastig gevallen worden op het werk kwetsbare types zijn die vroeger als kind al gepest of geïntimideerd werden en die niet goed voor zichzelf kunnen opkomen. Want, zo redeneert men, als zij wat meer van zich af zouden bijten, zou alles opgelost zijn. Deze mening gaat nogal eens samen met de veronderstelling dat pesters het allemaal niet zo bedoelen. Dat is echter te makkelijk gedacht: iedereen kan het slachtoffer worden van pesten, ongeacht je persoonlijkheid of achtergrond.

## **Pesters**

Vaak wordt aangenomen dat mensen pesten omdat zij vroeger zelf gepest werden. Dat zij nu anderen pesten zou een reactie zijn op vroeger waarbij de rollen worden omgedraaid. Anderen denken dat pesters een minderwaardigheidscomplex hebben en dit maskeren door anderen te pesten.

Sommige pesters of lastigvallers lijden inderdaad in meerdere of mindere mate aan een minderwaardigheidscomplex en compenseren dat door collega's te intimideren, te pesten of te discrimineren. Het ligt echter ingewikkelder. Veel 'pestsituaties' ontstaan namelijk doordat de pesters niet in de gaten hebben dat hun geintjes, grappen, grollen, leuk bedoelde opmerkingen en acties kwetsen.

Daarnaast is er een groep pesters die collega's intimideren, discrimineren of op een andere manier dwars zitten vanuit persoonlijk gewin. Omdat het kán en hun gevoel van eigenwaarde daardoor stijgt. Om concurrenten uit te schakelen. Om wraak te nemen op collega's die hen voorbij streven.

### **Collega's**

Vaak zijn collega's bang zelf het mikpunt van pesten te worden en bemoeien ze zich er daarom niet mee. Het komt ook voor dat collega's echt niet doorhebben dat iemand wordt gepest. Hoe dan ook is het belangrijk dat iedereen weet dat ze een eigen verantwoordelijkheid hebben om pesten te voorkomen of er iets van te zeggen als ze het zien gebeuren. Niets doen aan de situatie, is de situatie toestaan.

[< Terug naar pagina 17](#)