

# Pesten

Opgesteld door:  
Sieuwke Ronner  
Marjolein Bastiaanssen  
Helger Siegert  
Peter Wielaard

19 december 2007

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Beschrijving van risicofactor</b> .....	4
1.1a	Beschrijving van de risicofactor .....	4
1.1b	Effecten op werknemer .....	6
1.1c	Effecten op de organisatie .....	7
1.2	Omvang problematiek .....	8
<b>2.</b>	<b>Relevante werksituaties</b> .....	9
2.1	Relevante branches .....	12
2.2	Relevante beroepen .....	13
<b>3.</b>	<b>Inventarisatie- en evaluatie</b> .....	13
3.1	Risico-inventarisatie .....	13
3.2	Metten .....	13
3.3	Blootstellingsmeting .....	14
3.4	Effectmeting .....	14
<b>4.</b>	<b>Wetgeving</b> .....	14
4.1	Arbowet .....	14
4.2	Arbobesluit .....	15
4.3	Arboregelingen .....	15
4.4	Overige nationale wetgeving .....	15
<b>5.</b>	<b>Beleid</b> .....	16
5.1	Arboconvenanten .....	16
5.2	CAO afspraken .....	16
5.3	Brancheafspraken .....	16
5.4	Standaardisatie en normalisatie .....	16
5.5	Certificering .....	16
<b>6.</b>	<b>Beheersmaatregelen</b> .....	16
6.1	Arbeidshygiënische strategie .....	16
6.2	Bronmaatregelen .....	17
6.2a	Bronmaatregelen in de organisatie .....	17
6.2b	Bronmaatregelen voor personeel .....	20
6.3	Organisatorische maatregelen .....	21
6.4	Technische maatregelen .....	23
6.5	Persoonlijke beschermingsmiddelen .....	23
6.6	Implementatie van beleid .....	24
<b>7.</b>	<b>Medisch onderzoek</b> .....	25
7.1	Gezondheidseffecten en beroepsziekten .....	25
7.2a	Diagnostiek .....	26
7.2b	Begeleiding en behandeling .....	27
7.3	Kwetsbare groepen .....	29
7.4	Preventief medisch onderzoek inclusief vroegdiagnostiek .....	30
<b>8.</b>	<b>Werkgeversverplichtingen</b> .....	30
<b>9.</b>	<b>Werknemersverplichtingen</b> .....	31
<b>10.</b>	<b>Werknemersrechten</b> .....	31
10.1	Rechten individuele werknemer .....	31

<b>11. Praktijkverhalen .....</b>	<b>31</b>
<b>12. Referenties .....</b>	<b>32</b>
<b>13. Referentie auteur .....</b>	<b>34</b>
<b>14. Peer Review .....</b>	<b>34</b>

# 1. Beschrijving van risicofactor

## 1.1a Beschrijving van de risicofactor

Pesten is naast seksuele intimidatie, agressie en geweld en werkdruk, een vorm van psychosociale arbeidsbelasting. In de praktijk is het niet eenvoudig om pesterijen in de organisatie effectief aan te pakken. Wie zich bezighoudt met de bestrijding van dit probleem, zal allereerst goed moeten weten wat er onder wordt verstaan.

### Definities

Onder pesten op het werk worden intimiderende handelingen of gedrag verstaan door collega's, leidinggevenden of publiek tegen een en dezelfde persoon die zich hiertegen niet kan of wil verdedigen. Het gaat hier om vormen van verbale en psychische agressie. Voorbeelden zijn beledigen, schelden, treiteren, irriteren, bespotten, roddelen of iemand buitensluiten. De werknemer, die doelwit is van dit gedrag, ervaart dit als bedreigend, vijandig, beledigend, vernederend en kwetsend. Het kan hier gaan om subjectieve interpretaties, maar ook om objectieve feitelijkheden. Pesten is iets anders dan een eenmalig incident of een conflict, hoewel een conflict met een collega of leidinggevende wel aanleiding kan zijn tot pestgedrag. Meningsverschillen, beroepsgeschillen of machtsstrijd, die niet worden beslecht, werken het proces van pesten in de hand. ([Garcia e.a., 2003](#)) ([Hoel e.a., 2001](#)) ([Notelaers, de Witte, 2003](#))

### Structureel en frequent

Kenmerk van pesten is dat het regelmatig gedurende een langere periode en vaak door dezelfde perso(o)n(en) voorkomt. Doorgaans wordt een frequentie van minstens 1 keer per week en een periode van minstens zes maanden gehanteerd. ([Notelaers, de Witte, 2003, pag. 166](#)). De keuze voor deze termijn wordt niet nader geëxpliciteerd. Pesten is een escalerend proces, dat in de loop der tijd in intensiteit toeneemt.

### Ongelijke machtsverhoudingen

Naast het feit dat pesten regelmatig en veelvuldig plaats vindt, is een belangrijk kenmerk dat er sprake is van ongelijke machtsverhoudingen ([Kiesecker & Marchant, 1999](#)). Het gaat niet alleen om leidinggevenden, die medewerkers pesten, maar ook om (een groep van) collega's of klanten die op basis van hun informele machtspositie pestgedrag ten toon spreiden. Macht wordt hier beschreven als de mogelijkheid om iemand zodanig te beïnvloeden dat deze persoon dingen doet zoals degene die macht uitoefent dat wil, vaak tegen de wil van de ander in. Werknemers, die gepest worden, voelen zich hierdoor geïntimideerd en niet opgewassen om zich hiertegen te verzetten, omdat zij moeilijkheden verwachten als ze zich verweren tegen het pestgedrag.

### Oorzaken

Oorzaken van pesten zijn

- > De persoonlijkheid van de agressor
- > De persoonlijke kenmerken en gedragingen van het slachtoffer
- > De kenmerken in de organisatie zoals organisatieproblemen, autocratisch leiderschap, rolconflicten, te hoge [werkdruk](#)
- > De groepsprocessen, dat wil zeggen de interactie tussen de medewerkers, de leidinggevende en andere sleutelfiguren op de afdeling of businessunit.

([Vartia, 2003, pag. 12-13](#)) gaat er vanuit dat het samenspel tussen deze factoren aanleiding is tot pestgedrag. Stressvolle gebeurtenissen en een [stressvolle werkomgeving](#), inclusief gevaarlijk werk, zijn aanleiding tot irritant gedrag, dat over en weer tot agressie en pestgedrag leidt en in de escalerende vorm tot ontslag en/ of fysieke agressie op het werk.

### **Persoonlijkheidskenmerken**

Er is veel onderzoek gedaan naar de persoonlijkheidskenmerken van zowel de dader als het slachtoffer van pesten. Zapf en Einarsen ([2003](#)) noemen een aantal elementen die aanleiding geven tot pestgedrag. Belangrijke motieven om te pesten is het beschermen van het gevoel van eigenwaarde of de machtspositie, jaloezie ten opzichte van het slachtoffer. De pester voelt zich bedreigd in het handhaven van zijn positie en mist de sociale competenties om hiermee om te gaan. Daarom probeert hij/zij de werksituatie naar zijn/haar hand te zetten. Het slachtoffer wordt als doelwit gekozen omdat hij/zij ofwel afwijkt van de norm ofwel een bijzondere kwetsbaarheid heeft die hem of haar gevoelig maakt voor pesterijen.

### **Redenen om te pesten**

Algemeen aanvaard is dat pesten voorkomt omdat mensen verwachten er voordeel bij te hebben. Daarbij kan gedacht worden aan het verkrijgen van een betere werkplek, het afreageren van frustraties of een demonstratie van macht (onder gelijken, dan wel vanuit een hiërarchisch hogere functie). Een groep medewerkers kan een enkeling gaan pesten, omdat iemand zich niet houdt aan de normen en waarden of de gezagsverhoudingen binnen de groep. Voorbeelden van aanleidingen kunnen zijn: een medewerker die er steeds de kantjes af loopt, die nooit meedoet aan overwerk, een medewerker die harder of sneller werkt dan het groepsgemiddelde of die niet werkt volgens de vastgestelde richtlijnen. De aanleiding kan ook gelegen zijn in lichamelijke en/of geestelijke afwijkingen, een andere seksuele geaardheid of gebaseerd zijn op huidskleur, geloofsovertuiging, politieke gezindheid of ras. (van Bekkum, 2007)

### **Een voorbeeld**

Een organisatie gaat fuseren en daardoor bestaat er angst dat medewerkers hun baan gaan verliezen. Dit komt de sfeer op de afdeling en de onderlinge verhoudingen niet ten goede. Toch wordt er een nieuwe medewerker op de (helpdesk)afdeling geplaatst. Deze medewerker blijkt bevriend te zijn met de zoon van de directeur, die deze baan voor hem heeft 'geregeld', omdat er te weinig productie op de afdeling wordt geleverd. Hierover is niets gecommuniceerd. De nieuwe medewerker heeft veel verstand van en ervaring met softwareprogramma's en computers, lost snel problemen op, maar heeft weinig behoefte aan samen koffie drinken en het bespreken van de weekendervaringen met zijn collega's. Het pesten door de collega's begint met allerlei opmerkingen over het sociale gedrag van de medewerker en 'vriendjes van de baas, die van alles voor elkaar krijgen'. Achter de rug van de medewerker wordt er gelachen en geroddeld. Er worden plaatjes en beledigende teksten op het scherm van de medewerker geplaatst. Tenslotte wordt een poging gedaan een softwareprogramma op de computer van de medewerker te saboteren. Het afdelingshoofd doet niet actief mee, maar tolereert het gedrag van de collega's wel. De medewerker durft niets te zeggen, gaat aanvankelijk steeds harder werken en meldt zich uiteindelijk ziek.

### **Verschijningsvormen**

De meest voorkomende voorbeelden van pesten op het werk zijn

- > Het opdragen van werk onder het niveau of het opdragen van betekenisloze taken
- > Het ontnemen van bevoegdheden
- > Opzettelijk informatie achterhouden, die van invloed is op het uitvoeren van het werk
- > Iemands inspanningen kleineren, negeren of marginaliseren
- > Iemands aanwezigheid negeren
- > Geen acht slaan op iemands standpunten
- > Publieke vernedering
- > Roddelen
- > Sociale isolatie en buitensluiting
- > Kritiek op iemands persoonlijke leven

([Notelaers, de Witte, 2003 pag. 167](#))

([Hoel, Sparks, Cooper, 2001, pag 167](#));

en ([Vartia 2003, pag. 45](#))

### **Externe agressie**

Verbaal agressief gedrag kan ook door klanten worden geuit, meestal in de vorm van schelden, dreigementen of pesterijen. Meer over agressie en pesterijen door klanten en de maatregelen daartegen kunt u vinden in de informatie over [agressie en geweld](#).

## 1.1b Effecten op werknemer

Pesten heeft niet alleen gevolgen voor het slachtoffer van pesten, maar ook voor de andere medewerkers. Pesten heeft voor de werknemers psychische, fysieke, gedrags- en inkomenseffecten.

### Psychische effecten

Pesten heeft tot gevolg dat de persoonlijkheid, de waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van de werknemer die er het mikpunt van is wordt aangetast bij de uitvoering van het werk. De medewerker raakt door de pesterijen in een sociaal isolement. Het zelfvertrouwen neemt af. Hij kan zijn werk niet meer adequaat doen, omdat hem de nodige informatie wordt onthouden. Het slachtoffer ervaart hierdoor een gevoel van wanhoop, onmacht, hulpeloosheid en grote angsten en kan hiervan spanningsklachten (zie paragraaf 7.1), langdurige psychische en fysieke schade ondervinden. Diverse studies wijzen uit dat pesterijen leiden tot psychische klachten, angststoornissen, specifiek de posttraumatisch stressstoornis, slaapstoornissen en depressie (zie paragraaf 7.1).

### Fysieke effecten

Pesten heeft vaak ook lichamelijke effecten. Uit een Finse studie ([Vartia, 2003](#)) is gebleken dat er bij pesten een verhoogde kans bestaat op hart- en vaatziekten. Andere gesignaleerde fysieke klachten zijn maag- en darmklachten, hartkloppingen en slaapstoornissen en spanningsklachten (zie paragraaf 7.1). Fysieke en psychische effecten treden vrijwel altijd in combinatie met elkaar op.

### Gedragseffecten

Ook het gedrag van het slachtoffer verandert. De werknemer krijgt last van concentratieproblemen, gebrek aan motivatie en creativiteit. De kans op ongelukken en fouten neemt toe. Bovendien worden slachtoffers van langdurig pesten steeds dwangmatiger in het ervaren en waarnemen van pestgedrag, wat door anderen in hun omgeving als irritant gedrag wordt gezien. Veel medewerkers en leidinggevenden zijn dan ook van mening dat het slachtoffer zelf debet is aan de pesterijen ([di Martino e.a., 2002](#)).

### Inkomenseffecten

Werknemers die besluiten te vertrekken of worden gedwongen ontslag te nemen ten gevolge van pesten, zijn vaak niet in staat een nieuwe baan te vinden. Soms willen ze dit ook niet. In ieder geval heeft langdurig pesten grote effecten op het inkomen en de carrière van de slachtoffers, zo meldt meer dan de helft van de slachtoffers ([Garcia e.a., 2003, pag. 39](#)). Een aantal van de ernstigste slachtoffers komen nooit meer aan het werk, soms door arbeidsverzuim, maar ook door hun gezondheidstoestand. In andere gevallen nemen slachtoffers van pesten zo scherp stelling tegen hun organisatie, dat hun dienstverband wordt beëindigd. Dit levert dan weer slepende gerechtelijke procedures op, waardoor werknemers moeilijker aan een andere baan komen. ([Hoel, Sparks, Cooper 2001](#)).

### Privé-effecten

Niet alleen de inkomenseffecten, maar ook de emotionele gevolgen van pesten leiden ook tot problemen in de privé-omstandigheden. Veel slachtoffers kunnen hun werk moeilijk los laten bij thuiskomst, zoals veel slachtoffers melden ([Garcia e.a., 2003, pag. 39](#)). Sommige slachtoffers isoleren zich, anderen stuiten op onbegrip, of krijgen conflicten over de pesterijen in hun werksituatie. Dit leidt tot relatie- en gezinsproblemen en verder isolement van het slachtoffer.

### Effecten bij getuigen

Niet alleen voor het slachtoffer maar ook voor de werknemers die getuige zijn van pestgedrag kunnen de gevolgen van pesten ernstige vormen aannemen. Uit onderzoek blijkt dat bij alle medewerkers psychosomatische klachten worden waargenomen. Vermoedelijk zijn de slechte werksfeer en de angst om zelf gepest te worden hier debet aan, maar ook schuldgevoelens, omdat men het gevoel heeft het slachtoffer niet te kunnen helpen ([Hubert, 2000](#)).

### Werkstress

Wanneer men stress heeft vanwege ongewenste omgangsvormen en specifiek pesten, zijn onderstaande signalen zichtbaar. Deze signalen worden structureler en treden frequenter op naarmate het pestgedrag aanhoudt. Vaak is er sprake van een combinatie van verschijnselen. Bij

'gewone' spanning zijn deze verschijnselen van voorbijgaande aard. Voor de arboprofessional zijn stresssignalen een aanknopingspunt om te waarschuwen, te beschermen en maatregelen te nemen. Wordt er echter niet adequaat met deze signalen omgegaan en blijven de spanningen aanhouden, dan nemen de klachten toe en is men niet langer in staat om de overeengekomen werkzaamheden te verrichten. Het gevolg is arbeidsverzuim.

Tabel Indeling van signalen

Lichamelijk	Emotioneel	Gedragmatig	Cognitief
Hoofdpijn	Ontevreden	Snel geïrriteerd	Besluiteloos
Nek- of rugpijn	Prikkelbaar	Agressief	Piekeren
Zweten	Onzeker	Meer roken en drinken	Concentratieproblemen
Slecht slapen	Ongemotiveerd	Meer medicijngebruik	Verstrooid
Maag- of darmklachten	Agressief	Geremd	Vergeetachtig
Onrust	Desinteresse	Slecht presteren	Ongeïnteresseerd
Moe	Snel huilen	Cynisme	Van de hak op de tak springen
Aankomen of afvallen	Wisselingen in stemmingen	Vaker ziekmelden	Niets afmaken
Hartkloppingen	Opgejaagd	Isoleren van anderen	Prioriteiten verwarren
Duizeligheid	Schuldgevoel	Kleine ongelukjes	Afwezig

Bron: Arbo-informatieblad 41, Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer, 2007

## 1.1c Effecten op de organisatie

Pesten heeft niet alleen effecten op de individuele werknemer, maar ook op de organisatie als geheel. ([Hubert, Furda en Steensma, 2001](#)).

Het gaat dan om verhoogd arbeidsverzuim, slechte sociale verhoudingen, verlies van productiviteit, kwaliteit en klanten en een verhoogde kans op ongelukken. Ook gaan mensen met minder plezier naar hun werk en is er een hoger personeelsverloop.

### Arbeitsverzuim

Dat pesten op het werk tot gezondheidsschade kan leiden bij werknemers is inmiddels in talloze onderzoeken bewezen. Uit Fins onderzoek onder 5000 ziekenhuismedewerkers bleek dat pesten op het werk bijdroeg aan 2% van het totale ziekteverzuim. In andere onderzoeken meldden 30 tot 44% van de slachtoffers dat zij wel eens ziek thuis geweest zijn vanwege pesten. ([Di Martino, Hoel en Cooper, 2003, pag. 64](#)). In ditzelfde onderzoek wordt overigens ook aangegeven dat veel slachtoffers van pesten, ondanks gezondheidsklachten, toch weer aan het werk gaan, uit angst voor verdere escalaties. Daardoor zou er te weinig tijd zijn voor psychisch herstel.

Al eerder bleek uit onderzoek van [Hoel e.a. \(2001\)](#) dat ook getuigen van pesterijen zich gemiddeld 7 dagen per jaar meer ziek melden dan niet-getuigen. Dus niet alleen slachtoffers van pesten melden zich vaker ziek, maar ook daders en getuigen.

### Sociale verhoudingen

Doorgaans begint het pesten met een incident, dat aanleiding is tot kleine pesterijen, zoals roddelen of kwaadspreken. Dat incident kan optreden na een conflict met een medewerker of een leidinggevende. Maar kan ook het resultaat zijn van de slechte werkomstandigheden, waarbij een zondebok wordt gezocht. Naarmate het slachtoffer meer en meer wordt gestigmatiseerd als het zwarte schaap worden de pesterijen directer en frequenter. Het slachtoffer wordt steeds angstiger, kan zich niet goed concentreren, en gaat steeds dwangmatiger reageren in het ervaren en waarnemen van pestgedrag. Anderen vinden dat irritant gedrag en vinden dat het slachtoffer zelf debet is aan de pesterijen ([Di Martino, Hoel en Cooper, 2003](#)). Voor de omgeving is het daarom moeilijk om neutraal te blijven. Veel collega's voelen zich schuldig dat ze niets voor het slachtoffer doen en zijn tegelijk bang om zelf gepest te worden. Dit heeft een negatief effect op de sociale verhoudingen op het werk ([Hoel e.a. \(2001\)](#)).

### **Fysiek geweld**

Pesterijen kunnen, als de leidinggevende niet ingrijpt, escaleren in fysiek [geweld](#), wat tot gedwongen vertrek kan leiden. ([Vartia, 2003, pag. 17](#))

#### Een voorbeeld

Een magazijnmedewerker is al enige tijd doelwit van pesterijen door zijn collega's. Hij doet zijn werk goed, maar bemoeit zich weinig met zijn collega's. Gezamenlijk koffiedrinken is er niet bij en hij heeft geen behoefte aan privé-verhalen. Zijn collega's maken vervelende opmerkingen en zetten de radio steeds een klein beetje harder. De medewerker heeft een paar keer gevraagd om de radio zachter te zetten. Dat gebeurt heel even, maar daarna gaat hij toch weer net even iets harder. Na enkele weken kan de medewerker er niet meer tegen en vernielt de radio, wat hem op een berisping komt te staan.

### **Personeelsverloop**

In onderzoek (van Bekkum, 2007) is aangetoond dat organisaties waar gepest wordt een hoger verloopcijfer onder personeel hebben dan organisaties waar niet gepest wordt. 25% van de medewerkers die met pesten te maken hebben veranderen van baan. Ook getuigen van pestgedrag veranderen vaker van baan ten gevolge van de slechte werksfeer, de verziekte verhoudingen en de intimiderende cultuur. Daarmee gaan kennis en vaardigheden verloren. Achterliggend probleem hierbij is het gegeven dat slachtoffers van pesten zich niet kunnen of willen verweren tegen de pesterijen.

### **Productieverlies**

Onderzoek ([Hoel, Sparks en Cooper 2001](#)) toont aan dat mensen die worden gepest de minste productiviteit vertonen, de laagste arbeidstevredenheid scoren en de minste betrokkenheid bij de organisatie hebben. Maar ook de getuigen van pesten vertonen een lagere productiviteit van werk. In het onderzoek van ([Hoel, Sparks en Cooper 2001](#)) is op basis van zelfrapportage berekend dat het gaat om productiviteitsverlies van 1,5 tot 2% ten gevolge van pesten op het werk.

### **Kwaliteitsverlies**

Hoewel verwacht zou kunnen worden dat ook slachtoffers van pestgedrag mindere kwalitatieve prestaties leveren op hun werk, is hiervoor geen direct bewijs gevonden. ([Hoel, Sparks en Cooper 2001, pag. 32](#))

Mogelijk zijn slachtoffers van pesten slim genoeg om, zelfs als hun betrokkenheid bij de organisatie en hun gevoel van eigenwaarde afneemt, toch kwaliteit te blijven leveren. Niettemin lijkt er wel sprake van afname van de kwaliteit van het werk in zijn geheel. ([Hoel, Sparks en Cooper 2001 pag. 35](#))

### **Ongelukken**

Het gevolg van pesten is gebrek aan concentratie, verminderde coördinatie en geprikkeldheid die de kans op fouten maken en daarmee de kans op ongelukken vergroot. ([Hoel, Sparks en Cooper 2001, pag. 29](#)). Er wordt niet vermeld om hoe hoog die kans op ongelukken of fouten maken is.

## **1.2 Omvang problematiek**

Structureel pestgedrag (wekelijks gedurende minstens een half jaar), komt voor bij 1,5% van alle werknemers. Dit komt neer op 100.000 werknemers op jaarbasis ([Arbobalans 2005](#)). Cijfers over minder frequent pestgedrag variëren en liggen tussen de 1,5 en 12% in Nederland. De variatie in de cijfers die in verschillende onderzoeken worden genoemd kan verklaard worden door de verschillende definities en de verschillen in meetinstrumenten die gebruikt worden bij onderzoek.

### **Wie pest wie**

In Nederland meldt 48% van de slachtoffers dat zij zijn blootgesteld aan pesterijen door leidinggevenden en 64% door collega's ([van Dam, Engelen, 2004](#)). In [Arbobalans 2005](#) wordt gemeld dat 11% van de werknemers last heeft van pesten door collega's en 8% door klanten.

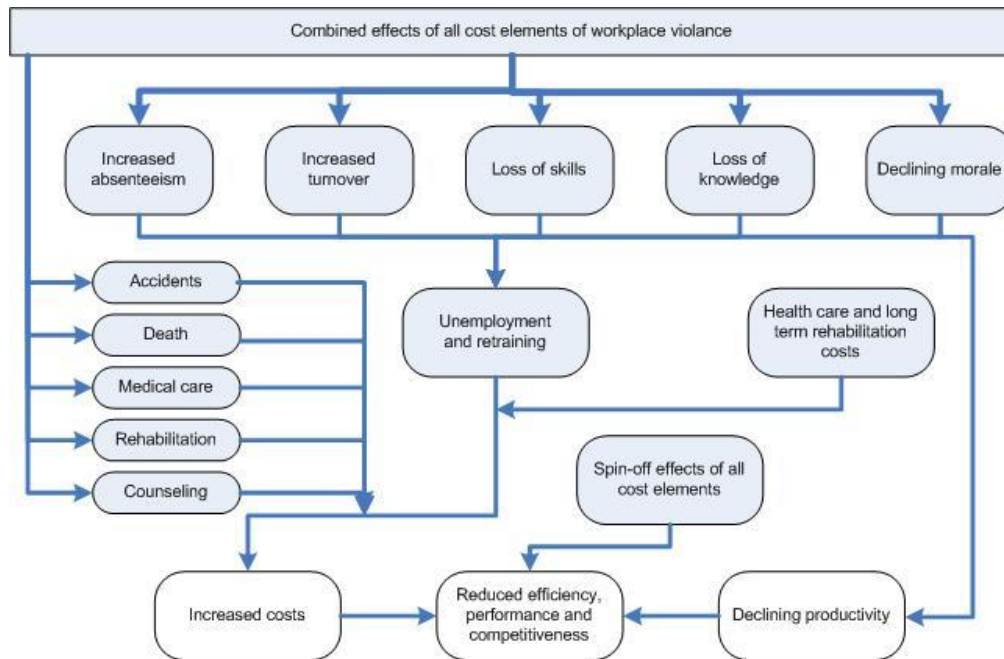
### **Kosten**

In Nederland wordt uitgegaan van 4 miljard Euro per jaar aan [kosten](#) als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting (Arbobalans, 2005). Bijna de helft hiervan zijn kosten als gevolg van langdurig verzuim en arbeidsongeschiktheidsuitkeringen. Op basis van onderzoek worden getallen tussen de 5,3 en 16,9 extra verzuimdagen per jaar per werknemer genoemd als gevolg van pesten. In de kosten is onderscheid gemaakt in 1,7 miljard voor stress en 2,3 miljard voor alle vormen van ongewenst



gedrag op het werk. De overige kosten worden gemaakt door medische en psychologische hulpverlening, productieverlies, outplacementtrajecten, aantrekken van nieuw personeel en juridische procedures.

Een overzicht van alle kostenposten is weergegeven in onderstaand kostenoverzicht.



Bron: di Martino, Gold en Schaap, 2002b

## 2. Relevante werksituaties

In 2005 werden in ongeveer 15% van de Nederlandse bedrijven werknemers regelmatig blootgesteld aan ongewenste omgangsvormen. Geweld, seksuele intimidatie door klanten en andere niet-collega's op het werk lijken te stabiliseren. Wel is er sprake van een lichte toename van pesten op het werk (Arbopalans, 2005)

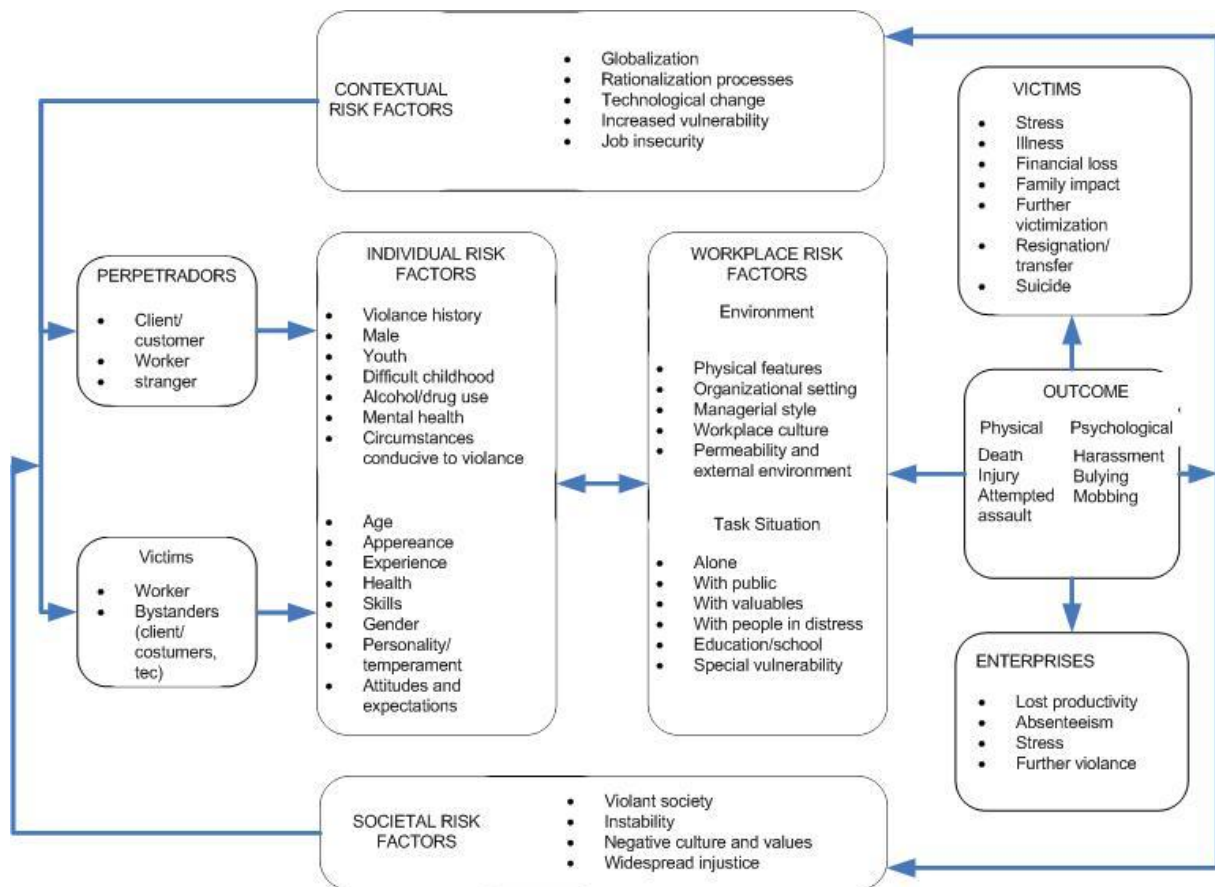
### Omvang bedrijven

Organisaties met een grotere omvang lopen een groter risico dan kleine organisaties. Uit onderzoek is gebleken dat werknemers in bedrijven met een omvang van meer dan 500 werknemers twee keer zoveel kans hebben om gepest te worden als werknemers in een bedrijf met minder dan 50 werknemers (Garcia e.a., 2003).

Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in het feit dat pesten in grote organisaties langer onopgemerkt blijft (Beswick, 2004).

## Risicofactoren

Bepaalde kenmerken van individuen, sociale interactie en werkomgeving hangen samen met pesten. Chappell (2006) en [di Martino et al](#) spreken in dit verband van een interactief model.



Bron: Chappell, Di Martino, 2005, Violence at work, pag.123

[Beswick \(2004\)](#) noemt naast individuele kenmerken van zowel het slachtoffer als dader ook sociale en organisatiekenmerken. Er is veel onderzoek gedaan naar persoonlijkheidskenmerken van zowel het slachtoffer als de dader. Ook is er veel geschreven over effectieve manieren om met pesten om te gaan als slachtoffer (copingstijlen). Voor meer informatie klik op [deze website](#) en op [deze website](#).

Wij beperken ons hier tot de kenmerken van organisaties, die pesterijen faciliteren.

## Risico-organisaties

Specifiek onderzoek [Beswick 2004](#), Chappell & di Martino, 2006, [di Martino e.a., 2003](#) toont aan dat organisaties met de volgende (interne) kenmerken een verhoogd risico lopen:

- > Organisaties met veel organisatieveranderingen, bijvoorbeeld in de vorm van een nieuwe baas, ander werk of een reorganisatie of fusie
- > Kwaliteit van leiderschap, specifiek autocratische en laissez faire leiderschapsstijl
- > Negatief werkklimaat
- > Slechte communicatie
- > Gebrek aan sociale steun
- > Slechte fysieke arbeidsomstandigheden
- > Gebrek aan controle of gebrek aan autonomie
- > Rolonduidelijkheid
- > Organisaties met tijdelijke contracten en deeltijdwerkers

## **Organisatieverandering**

In organisaties waar veel veranderingen plaats vinden is een verhoogd risico op pesten. [di Martino e.a. \(2003, pag. 20-21\)](#). Niet zo zeer de aard van de organisatieveranderingen, maar veeleer de wijze waarop men binnen de onderneming met deze veranderingen omgaat, zijn bepalend voor ongewenst gedrag. [Baillien e.a., 2005](#) Ook gedwongen samenwerking is een bron van conflicten en pestgedrag. De oorzaak ligt volgens de onderzoekers in de onderlinge competitie in het verkrijgen van beperkte beloningsmogelijkheden. Dit roept reacties op van boosheid, woede, frustratie over vermeende ongelijkheid die ten grondslag liggen aan agressie op het werk ([Beswick, 2004, pag 23](#)). Pesterijen en geweld ten gevolge van organisatieveranderingen kunnen worden voorkomen door de medewerkers goed op de hoogte brengen van aard en ontwikkeling van de veranderingen en door een eerlijke behandeling tijdens en na de verandering, bijvoorbeeld eerlijke promoties, geen onterechte degradatie. [Baillien e.a., 2005](#).

## **Leiderschapsstijl**

Een autocratische leiderschapsstijl en een autoritaire manier om met meningsverschillen om te gaan lijken verband te houden met pesten. Een verklaring hiervoor is dat met een dergelijke stijl van leidinggeven competitie en conflicten worden uitgelokt, waarmee de kans op agressie op het werk in de vorm van pesten, maar ook van fysiek geweld wordt vergroot. Maar ook een laissez faire leiderschapsstijl zou verband houden met pesten, omdat er niets gedaan wordt aan pesterijen en in feite alles getolereerd wordt. Bovendien is deze stijl van leidinggeven onvoorspelbaar voor werknemers ([Beswick, 2004, pag. 25](#)). [Baillien, Neyens, De Witte, & Vanoirbeek, 2005, pag. 38](#) concluderen dat de combinatie van een sterk taakgerichte cultuur en een sterk mensgerichte cultuur leiden tot minder pesterijen.

## **Organisatiecultuur**

In organisaties met een formele cultuur, met een strakke hiërarchie en een autocratische stijl van leiding geven wordt er meer gepest dan in organisaties met een organisatie waar meer participatie van werknemers mogelijk is. In dergelijke organisaties is er sprake van grotere machtsverschillen en is de kans op machtsmisbruik groter. Ook is er meer sociale controle en bestaat er weinig ruimte voor diversiteit. De kans op pestgedrag van iemand die afwijkt van die gedeelde norm is daarom groter ([di Martino e.a., 2003, pag. 20](#)). Daarentegen zou in een informele cultuur de kans bestaan op weinig respectvol gedrag, waarmee het lastiger zou zijn om te bepalen wat gewenst en wat ongewenst gedrag is. Dit zou pesterijen faciliteren ([Beswick, 2004, pag. 21](#)), omdat er een grotere tolerantie t.a.v. pestgedrag zou zijn en weinig controle is op het naleven van bijvoorbeeld gedragscodes.

## **Organisatieontwerp**

In een organisatieontwerp waar medewerkers weinig regelmogelijkheden en autonomie hebben in hun werk, waar te hoge of te lage taakeisen worden gesteld en het ontbreekt aan sociale steun, is de kans op pesterijen en op andere vormen van geweld groter. In een dergelijk ontwerp ervaren medewerkers weinig arbeidstevredenheid en weinig verbondenheid met de organisatie, omdat zij hun competenties onvoldoende in kunnen zetten. Het ontbreekt aan bevoegenheid. Deze combinatie van factoren maakt de kans op [werkstress](#) en het ontstaan van conflicten groter en vergemakkelijkt ongewenst pestgedrag.

## **Sociale steun**

Een cultuur waar weinig steun wordt gegeven zowel door de manager als door collega's bevordert pestgedrag. In meerdere studies is aangetoond dat er een verband bestaat tussen pesten en ontevredenheid over de mate van feedback, instructies en coaching door het management. ([Beswick, 2004, pag. 22](#)).

## **Competitief werkklimaat**

Ten aanzien van het werkklimaat melden ongeveer 83% van de slachtoffers van pesten dat zij hun werkomgeving als competitief ervaren ([Beswick, 2004, pag. 21](#)). In een competitieve werkomgeving is er meer sprake van jaloezie en minder sociale steun van collega's. Het gaat in de competitie vaak om de strijd om hogerop te komen en de competitie om waardering van de leidinggevende te krijgen. ([Vartia, 2003, pag. 41](#)).

## **Rolonduidelijkheid**

Als werknemers tegenstrijdige verwachtingen hebben van de eisen die er aan hun werk gesteld worden ervaren, spreekt men van rolonduidelijkheid of rolconflict. Doelstellingen en verwachtingen

van de inhoud van het werk zijn onduidelijk en daardoor onvoorspelbaar. Dit zou pestgedrag bevorderen. Slachtoffers van pestgedrag maken melding van meer rolconflicten dan de controlegroep, waar niet gepest wordt ([di Martino e.a., 2003, pag. 21](#)).

### **Werkdruk**

Een combinatie van slechte arbeidsverhoudingen, slechte fysieke arbeidsomstandigheden, gebrek aan sociale steun, een organisatieontwerp met weinig regel mogelijkheden en hoge taakeisen worden gezien als stressoren in het werk die leiden tot [werkstress](#). Werkstress wordt gezien als een facilitator van verschillende vormen van agressie. Bij hoge werkdruk en lage regel mogelijkheden zou er te weinig mogelijkheid zijn om conflicten op te lossen ([di Martino e.a., 2003, pag 21](#)).

### **Tijdelijke contracten**

Werknemers met tijdelijke contracten en parttime medewerkers zijn vaker het doelwit van pesterijen dan werknemers met een vaste aanstelling (Hoel, Salin, 2003). Managers denken makkelijker weg te komen met pestgedrag van medewerkers met een parttime dienstverband of met een tijdelijk contract, omdat deze mensen meer te verliezen hebben en zich daardoor moeilijker kunnen verweren. Een andere verklaring is dat parttime medewerkers meer geïsoleerd zijn van hun collega's. In beide situaties zijn het dus 'makkelijke' slachtoffers. Andere onderzoeken o.a. van wijzen overigens het tegenovergestelde uit. Parttime medewerkers zijn minder vaak doelwit van pesterijen omdat daders veel minder invloed zouden hebben op parttimers.

## **2.1 Relevante branches**

Naar pesten in sectoren of branches is weinig systematisch onderzoek gedaan. In verschillende onderzoeken worden verschillende branches genoemd. De kosten die gerelateerd zijn aan pesten zijn het hoogst in de sectoren financiële instellingen, industrie, gezondheid- en welzijnszorg en onderwijs ([Blatter, e.a. 2005](#)).

### **Onderzoeksgegevens**

In het onderzoek van [Van Dam en Engelen \(2004\)](#) worden de sectoren onderwijs en defensie genoemd. In de NEA worden de sectoren industrie, vervoer en openbaar bestuur en vervoer als de sectoren met de grootste risico's genoemd. In een [Europese studie \(2007\)](#) worden de sectoren gezondheidszorg, horeca, transport en vervoer, onderwijs en openbaar bestuur en defensie als risicosectoren genoemd. In Arbobalans 2005 worden de sectoren industrie, vervoer en communicatie en openbaar bestuur als de grootste risicosectoren genoemd. De verschillende onderzoeksuitkomsten zijn waarschijnlijk te verklaren door het feit dat pesten niet in alle onderzoeken apart wordt onderzocht, maar PSA als verzamelnaam wordt gehanteerd.

### **Publieke sector**

Pesterijen komen meer in de publieke dan in de private sector, resp. 17% tegen 9% ([Arbobalans 2005](#)). Een mogelijke oorzaak hiervan is dat de publieke sector de omvang van de organisatie groter is, er vaker een geformaliseerde organisatiecultuur is en er geen aanspreekcultuur heerst. Daders van ongewenst gedrag komen in dergelijke organisaties makkelijker weg ([Poilpot-Rocaboy, 2006](#)).

### **Risicosectoren**

Samengevat komen uit de verschillende onderzoeken onderstaande risicosectoren naar voren:

- > Onderwijs
- > Gezondheids- en welzijnszorg
- > Financiële dienstverlening
- > Industrie
- > Horeca
- > Transport en vervoer
- > Openbaar bestuur
- > Defensie

Problemen tussen collega's onderling doen zich vaker dan gemiddeld voor in enkele industriële sectoren, de post- en telecommunicatie en in de vervoerssector ([Arbobalans 2005](#)).

Pesten door klanten komt meer voor in de sectoren gezondheidszorg, vervoer en onderwijs. Dit zijn sectoren met een hoger interactieniveau met externe klanten dan met collega's. Zie ook [agressie en geweld](#).

## 2.2 Relevante beroepen

Hier is weinig onderzoek naar gedaan. Alleen in een [Europese studie \(2007\)](#) worden een aantal risicovolle beroepen genoemd:

- > Welzijnswerkers
- > Gezondheidszorgprofessionals
- > Veiligheidsmedewerkers in de transportsector
- > Bus- en taxichauffeurs
- > Baliemedewerkers
- > Onderwijzend personeel

## 3. Inventarisatie- en evaluatie

### 3.1 Risico-inventarisatie

De arbowet (zie paragraaf 4.1) en het arbobesluit (zie paragraaf 4.2) verplicht de werkgever tot een kaart brengen van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Een globale meting wordt gedaan door middel van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Verdiepend onderzoek wordt gedaan door specifieke metingen.

### 3.2 Meten

Landelijk wordt er gebruik gemaakt van meerdere vragenlijsten die de trends in kaart brengen over cijfers met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting. Deze vragenlijsten leveren globale branchegegevens op. Daarnaast kan onderzoek naar ongewenst gedrag gedaan worden in de organisatie zelf.

#### **Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)**

De NEA is een jaarlijks wetenschappelijk onderzoek naar arbeidsomstandigheden, uitgevoerd door TNO in opdracht van het ministerie van SZW. Het doel van de NEA is om arbeidsomstandigheden in Nederland in brede zin te 'monitoren'. De NEA volgt trends in arbeidsrisico's, effecten van die risico's en maatregelen die werkgevers treffen. Ook identificeert de NEA risicogroepen. Hierdoor wordt inzichtelijk in hoeverre werkgevers en werknemers invulling geven aan de doelvoorschriften die door de overheid in het kader van de nieuwe Arbowet zijn geformuleerd.

#### **Permanent Onderzoek Leefsituatie (POLS)**

Permanent Onderzoek Leefsituatie (POLS) is een groot, continu onderzoek naar verschillende onderwerpen betreffende de leefsituatie van de Nederlandse bevolking, uitgevoerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). POLS bestaat uit verschillende modules. Een ervan is de module Gezondheid en Arbeid. Deze geeft een zo volledig mogelijk overzicht van de ontwikkelingen in de gezondheidstoestand, het gebruik van medische en maatschappelijke voorzieningen, de leefstijl, waaronder arbeidsomstandigheden. Deze informatie komt beschikbaar over allerlei groepen in de bevolking.

#### **Specifiek onderzoek**

Als er uit de RI&E signalen komen die op ongewenste omgangsvormen wijzen kan er met behulp van kwantitatieve en kwalitatieve meetinstrumenten specifiek worden gemeten waar en hoe groot het probleem van pesten is.

#### **Kwantitatief onderzoek**

In Nederland maakt men meestal gebruik van

- Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA)

Dit gevalideerde instrument meet werkdruk, werkstress en werkbeleving. Er is een aparte vragenlijst ontwikkeld voor drie hoofdgebieden van sociale onveiligheid: lichamelijke agressie, serieuze bedreiging en lastig gedrag, waaronder pesten. Er wordt in kaart gebracht bij hoeveel mensen dit voorgekomen is en hoe vaak en wat voor soort daders zich hieraan schuldig hebben gemaakt. Als mogelijke gevolgen voor het slachtoffer wordt onderscheid gemaakt tussen lichte en zware verwondingen en verminderd functioneren in het werk. Enkele items m.b.t. het posttraumatisch stress syndroom (pts) (zie paragraaf 7.1) geven inzicht wie er met acute stressklachten rondlopen [agressie en geweld](#).

- De LEidse Mobbing Schaal-II (LEMS-II)

Met de LEMS-II worden ongewenste omgangsvormen in kaart gebracht. Ook kan worden gemeten in welke mate ongewenste omgangsvormen voorkomen en of er verschillen over sectoren bestaan. Met deze gegevens kunnen keuzes gemaakt worden voor het nemen van beleidsmaatregelen.

### **Kwalitatief onderzoek**

Uit gesprekken met de vertrouwenspersoon en andere arboprofessionals kunnen signalen komen over pestgedrag in de organisaties. Ook het management kan hierover signalen krijgen via persoonlijke ontwikkelingsgesprekken en functioneringsgesprekken. Op basis hiervan kunnen (half) gestructureerde interviews worden afgenomen onder werknemers van de bedrijfsonderdelen waar de signalen vandaan komen of in de gehele organisatie. Hierop wordt vervolgens beleid gemaakt door het management met adviezen van professionals. Zie hiervoor organisatorische maatregelen (zie hoofdstuk 6).

### **Data-analyse**

Op basis van gegevensanalyse van verzuimcijfers, cijfers personeelsverloop, exit-interviews, het aantal klachten over pestgedrag kan in kaart worden gebracht wat risicovolle werksituaties of afdelingen zijn. De arbeid- en organisatiedeskundige en de afdeling P&O hebben hierin een belangrijke rol. Uit de gegevensanalyse kan bijvoorbeeld blijken dat het verloop of het aantal klachten op een bepaalde afdeling of bij één leidinggevende vaker voorkomt dan bij andere afdelingen of leidinggevend. Met name gegevens over mogelijk pestgedrag door leidinggevend dienen scherp te worden beoordeeld.

## **3.3 Blootstellingsmeting**

Meetinstrumenten (zie paragraaf 3.6) geven cijfers over de mate waarin gepest wordt in organisaties.

## **3.4 Effectmeting**

Voor pesten en andere vormen van ongewenste omgangsvormen bestaan geen algemeen geldende normen, zodat er geen direct kwantificeerbare effectmeting mogelijk is. De meetinstrumenten zijn gericht op inventarisatie van de omvang van het ongewenst gedrag, niet op de effecten van (preventieve) beleids- en beheersmaatregelen. Aan te bevelen is om hierover wel een norm af te spreken. Zo is in Australië bewezen dat een zero tolerance beleid effect heeft op de omvang van ongewenste omgangsvormen. Effectmetingen kunnen worden gedaan door middel van het meten van het aantal klachten, de verzuimcijfers, instroomgegevens in de WIA en de uitstroomgegevens.

# **4. Wetgeving**

## **4.1 Arbowet**

De Arbowet ([lid 2, artikel 3](#)) van 2007 introduceert de term 'psychosociale arbeidsbelasting'. *"De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting*

De wetgever verstaat onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA):

- seksuele intimidatie
- agressie en geweld
- pesten
- werkdruk in de arbeidssituatie die stress teweeg brengt.



De werkgever is op grond van de Arbowet verplicht een beleid te voeren dat erop gericht is werknemers te beschermen tegen pesten.

## 4.2 Arbobesluit

Het Arbobesluit werkt deze verplichting nog verder uit. In Hoofdstuk 2, afdeling 4 staat in het eerste lid van artikel 2.15:

1. indien werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting worden in het kader van de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de wet, de risico's ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting beoordeeld en worden in het plan van aanpak, bedoeld in artikel 5 van de wet, met inachtneming van de stand van de wetenschap maatregelen vastgesteld en uitgevoerd om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of indien dat niet mogelijk is te beperken;
2. aan werknemers die arbeid verrichten waarbij gevaar bestaat voor blootstelling aan psychosociale belasting wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's voor psychosociale arbeidsbelasting alsmede over de maatregelen die er op zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken.

Aangezien psychosociale arbeidsbelasting in elke werksituatie een potentieel risico is, komt het er samengevat op neer dat elke werkgever het onderwerp PSA in de RI&E een plan van aanpak moet opnemen. Ook is er de verplichting medewerkers voorlichting en onderricht te geven over de risico's van psychosociale arbeidsbelasting en de maatregelen die de werkgever getroffen heeft.

## 4.3 Arboregelingen

Er zijn geen Arboregelingen met betrekking tot ongewenste omgangsvormen. SDU heeft Arbo-informatieblad uitgegeven: nummer 41, Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer.

## 4.4 Overige nationale wetgeving

### **Burgerlijk Wetboek**

#### Artikel 7:658 lid 1

De werkgever heeft een zorgplicht voor de veiligheid van de werkomgeving, waaronder mede de verplichtingen vallen die de werkgever op grond van de Arbeidsomstandighedenwet heeft. De werkgever moet maatregelen treffen en aanwijzingen verstrekken die redelijkerwijs nodig zijn om te voorkomen dat de werknemer in de uitoefening van zijn werkzaamheden schade lijdt. De werkgever is aansprakelijk voor schade die de werknemer in uitoefening van zijn werkzaamheden lijdt, tenzij de werkgever aantoont dat hij zijn zorgverplichting op grond van is nagekomen of dat de schade in belangrijke mate het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer.

#### Artikel 7:611

De werkgever is aansprakelijk voor schade wegens handelen in strijd met goed werkgeverschap.

### **Wet Gelijke Behandeling**

#### Artikelen 1a en 1b Wet gelijke behandeling mannen en vrouwen en artikel 7:646 leden 1, 6 en 12

#### Burgerlijk Wetboek:

Direct en indirect onderscheid tussen mannen en vrouwen bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst, bij arbeidsvoorwaarden, bij bevordering en bij opzegging van een arbeidsovereenkomst is verboden. Het verbod van direct onderscheid tussen mannen en vrouwen houdt mede een verbod in op (seksuele) intimidatie. In de verhouding tussen de werkgever en de werknemer wordt de bewijslast omgekeerd indien de werknemer die meent dat in zijn nadeel een verboden onderscheid wordt gemaakt in rechte feiten aanvoert die dat onderscheid kunnen doen vermoeden. De werkgever dient dan te bewijzen dat niet in strijd met dit verbod is gehandeld.

## 5. Beleid

In het beleid is het einddoel voor de lange termijn dat de overheid zich in het publieke domein (Arbowet, Arbobesluit en Arboregeling) beperkt tot het vaststellen van doelen. De doelvoorschriften worden waar mogelijk voorzien van gezondheids- of veiligheidskundige (grens)waarden. Waar geen concrete doelvoorschriften mogelijk zijn, wordt zoveel mogelijk voorzien in het formuleren van procesnormen. Dit zijn onderwerpen waarop de werkgever een beleid moet ontwikkelen.

### Procesnormen PSA

In de Arbowet worden procesnormen voorgeschreven voor psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Een procesnorm kan bestaan uit een verplichting voor de werkgever om jaarlijks aan de OR te rapporteren over de vraag of zich rond een bepaald risico problemen hebben voorgedaan en wat hij daaraan heeft gedaan. In een procesnorm kan ook worden vastgelegd dat de arbodienst met enige regelmaat rapporteert over een dergelijk risico. De procesnorm leidt tot agendabepalingen. Het gaat bij agendabepaling om benoeming van de elementen die onderdeel moeten uitmaken van het arbobeleid rond dat risico.

## 5.1. Arboconvenanten

In 19 branches zijn afspraken gemaakt over psychische belasting. Pesten wordt daarbij niet als apart aandachtspunt beschreven. Informatie over convenanten is te vinden op het [arboportaal](#) van SZW.

## 5.2 CAO afspraken

In sommige CAO's zijn afspraken gemaakt over ongewenste omgangsvormen. Over het algemeen gaat het over maatregelen die de werkgever neemt om ongewenste omgangsvormen te voorkomen, en het recht van werknemers om werkgevers hierop aan te spreken. Bij het bepalen van acties op het gebied van pesten is het aan te raden de CAO te raadplegen. Om de letterlijke teksten van CAO's te downloaden klik [hier](#).

Soms worden aparte reglementen aan de CAO toegevoegd over ongewenste omgangsvormen, zoals door de [Erasmus Universiteit](#).

## 5.3 Brancheafspraken

Het is mogelijk dat er binnen de branche afspraken zijn gemaakt over de aanpak van psychosociale arbeidsbelasting. Bij het bepalen van acties op het gebied van PSA is het aan te raden na te gaan welke afspraken er binnen de branche zijn gemaakt.

## 5.4 Standaardisatie en normalisatie

Op dit moment is er geen normering of doelvoorschrift voor pesten op het werk.

## 5.5 Certificering

Er bestaat geen mogelijkheid tot certificering op het gebied van pesten.

## 6. Beheersmaatregelen

### 6.1 Arbeidshygiënische strategie

Pesten kent verschillende oorzaken (zie hoofdstuk 2 relevante werksituaties) Niet al deze oorzaken kunnen worden weggenomen.

In alle organisaties komt pesten of een andere vorm van ongewenst gedrag dan ook wel eens voor. Primaire preventie aan de bron is dus niet mogelijk. Wel kunnen er maatregelen genomen worden die bijdrage aan vermindering van de risico's en beperking van de schade.



### Pesten door collega's en leidinggevenden

Onderstaande maatregelen zijn vooral gericht op het voorkomen en beheersen van pesten door collega's en leidinggevenden. De maatregelen zijn gericht op het maken van heldere afspraken over ongewenst gedrag in de arbeidssituatie. De effectiviteit ervan wordt medebepaald door het betrekken van de mensen bij de implementatie, uitvoering en nalevering van de maatregelen.

### Pesten door klanten

Voor maatregelen ter voorkoming van pesten en andere vormen van agressie en geweld door klanten, klik [hier](#).

## 6.2 Bronmaatregelen

Deze maatregelen hebben tot doel de arbeidsomstandigheden en de –verhoudingen, die pesten faciliteren te verbeteren. Op termijn leiden deze interventies tot het (zo veel mogelijk) voorkomen van ongewenste omgangsvormen.

### 6.2a Bronmaatregelen in de organisatie

Alle preventieve (beleids)maatregelen dienen zoveel mogelijk deel uit te maken van een integraal organisatiebeleid, zoals in onderstaand overzicht wordt aangegeven.

Gebouwontwerp	Draagvlak	Werkplekontwerp
<ul style="list-style-type: none"><li>• Beveiliging gebouw</li><li>• Toegangscontrole</li><li>• Ontvangstbalie</li><li>• Ontvangstruimte klanten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geeft belang beleid sociale veiligheid aan (het kader/ intentieverklaring)</li><li>• Overleg met leidinggevenden</li><li>• Overleg met OR</li><li>• Team- of afdelingsoverleg</li><li>• Introductiebijeenkomsten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spreekkamers (alarm, vluchtwegen, opstelling meubilair, etc)</li><li>• Zichtbaarheid</li><li>• Verlichting</li></ul>
<b>Functieontwerp</b>	<b>Best Practice</b>	<b>Personeelsbeleid</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden</li><li>• Regelmogelijkheden</li><li>• Niet alleen werken</li><li>• Geen productiedwang</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Werving en selectie</li><li>• Introductie</li><li>• Begeleiding en inwerkperiode</li><li>• Loopbaanbeleid (POP)</li><li>• Klachtenregeling</li><li>• Stijl van leidinggeven</li><li>• Binding aan organisatie</li><li>• Aanstellen vertrouwenspersoon</li></ul>
<b>Samenwerking</b>	<b>Beleid Sociale Veiligheid</b>	<b>Dienstverlening</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Afspraken met organisaties over veiligheid (structureel); procedures en werkafspraken</li><li>• Informatie-uitwisseling over cliënten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standpunt over wat te verstaan onder Sociale Onveiligheid; normen</li><li>• Trainingen (weerbaarheid)</li><li>• Opvang en begeleiding</li><li>• Protocollen</li><li>• Intervisies (doorbreken bestaande cultuur)</li><li>• Gedragcodes</li><li>• Registraties (register)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klantvriendelijkheid (wachtijden)</li><li>• Informatie naar cliënten over beleid en sancties</li><li>• Consequenties van nieuwe dienstverlening</li></ul>

Bron: [TNO Arbeid, 2002](#)

## **Gedragsregels**

Het beleid ongewenste omgangsvormen is in de regel gebaseerd op de normen en waarden die een organisatie voorstaat. Denk hierbij aan respect, integriteit, eerlijkheid en veiligheid. Het resultaat is dat het personeel op een respectvolle, integere manier met elkaar omgaat en dat medewerkers in een veilige omgeving kunnen werken. Evenzo kan er in het beleid aandacht besteedt worden aan hoe om te gaan met de klanten, en aan klantgedrag. Om het eigen standpunt hierin kenbaar te maken wordt er door bedrijven vaak een intentieverklaring opgesteld, die openbaar wordt gemaakt. Een voorbeeld is opgenomen in bijlage 1. Gedragsregels moeten voor elke organisatie (sector en/of branche) specifiek worden ingevuld en deel uit gaan maken van de arbocatalogus (van Bekkum, 2007).

## **Voorlichting**

Maak deze gedragsregels zichtbaar voor medewerkers door het geven van mondelinge en schriftelijke voorlichting. Geef deze voorlichting ook aan klanten, zodat ook zij weten waar ze aan gehouden zijn en wat de sancties zijn die staan op ongewenst gedrag. Communicatiemogelijkheden zijn: inter/intranet, boodschappen via de intercom, publicatieborden en elektronische informatiepanelen, werkoverleg of een themabijeenkomst. Geef ook voorlichting en instructies over hoe te handelen in geval van ongewenste omgangsvormen.

## **Protocollen**

In het protocol 'ongewenste omgangsvormen' wordt inzichtelijk gemaakt welke stappen er genomen moeten worden als er sprake is van ongewenste omgangsvormen. Een voorbeeld kunt u [hier](#) vinden. Dit begint met een melding bij een vertrouwenspersoon of bij de direct leidinggevende, mits deze niet zelf is betrokken bij pestgedrag. Vervolgens wordt aangegeven welke vervolgstappen mogelijk zijn en wie welke rol daarin heeft. Denk hierbij aan een klachtencommissie, een bedrijfsarts, P&O, politie.

## **Aanstelling vertrouwenspersoon**

Veel organisaties kiezen ervoor om voor het te voeren beleid ongewenste omgangsvormen een (interne of externe) vertrouwenspersoon aan te stellen. In essentie heeft de vertrouwenspersoon een intermediaire functie tussen de klager/medewerker en de organisatie/leidinggevenden. Op basis van een vertrouwelijk gesprek ondersteunt en adviseert de vertrouwenspersoon het slachtoffer in de besluitvorming over vervolgstappen. Bij eventuele vervolgstappen, bijvoorbeeld het indienen van een officiële klacht of het doen van aangifte, heeft de vertrouwenspersoon veelal een begeleidende, ondersteunende en/of bemiddelende rol.

## **Klachtencommissie**

Na overleg met de vertrouwenspersoon kan een klacht voorgelegd worden aan de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen. Deze commissie onderzoekt de klacht door de betrokkenen te horen en bepaalt of deze gegrond is. Op basis van deze uitspraak zal de directie maatregelen nemen. De vertrouwenspersoon kan ondersteunen bij het op schrift stellen van een klacht en bij de hoorzittingen van de klachtencommissie. U kunt ook zonder tussenkomst van de vertrouwenspersoon een klacht indienen bij de klachtencommissie.

## **Klachtenregistratie**

Door het bijhouden van een klachtenregister wordt enerzijds inzichtelijk gemaakt hoe vaak zich incidenten voordoen en wat de aard daarvan is. Anderzijds biedt registratie de mogelijkheid om beleid op het gebied van ongewenste omgangsvormen up-to-date te houden.

## **Zwarte lijst**

Met ketenorganisaties zoals de gemeentelijke sociale dienst, CWI en UWV kunnen onderling afspraken gemaakt worden over de uitwisseling van gegevens van cliënten die ongewenst gedrag vertonen. Dit maakt het mogelijk om beter in te spelen op ongewenste situaties. Ook zorginstellingen kunnen dergelijke onderlinge afspraken met elkaar maken. Het is bekend dat in sommige sectoren al gewerkt wordt met zwarte lijsten. Recht op privacy en gevaar voor onterechte stigmatisering is de keerzijde van het uitwisselen van cliëntgegevens.

## **Zero-tolerance beleid**

Programma's ter voorkoming van ongewenste omgangsvormen zijn niet systematisch geëvalueerd. De meeste maatregelen interfereren met maatregelen tegen stress en ziekteverzuim. Alleen van een

zero-tolerancebeleid en duidelijkheid over welke gedragingen niet getolereerd worden is (summier) bewezen dat het leidt tot succesvolle preventie van ongewenste omgangsvormen.

Zero-tolerancebeleid omvat

- Publieke posters met de boodschap dat alle vormen van agressie en geweld niet worden getolereerd
- Een trainingsdag waarbij werknemers werd geleerd agressie niet te tolereren
- Een waarschuwingssysteem voor bezoekers dat uiteindelijk kon resulteren in een bezoekverbod.

In combinatie met een agressietraining voor medewerkers leidde dit beleid in twee [onderzoeken](#) tot afname van het aantal incidenten.

Bijlage 1

## **Intentieverklaring ongewenste omgangsvormen**

**(voorbeeld)**

### **Intentieverklaring directie/Raad van Bestuur betreffende ongewenste omgangsvormen**

De directie/Raad van Bestuur van (naam bedrijf) voert - binnen het integraal arbeidsomstandighedenbeleid/het algemene beleid van de organisatie - een actief beleid gericht op het voorkomen en bestrijden van ongewenste omgangsvormen en kwetsend gedrag. Binnen (naam bedrijf) worden agressie, geweld, seksuele intimidatie, pesten/mobbing, discriminatie en andere vormen van ongewenst gedrag niet geaccepteerd.

Ongewenste omgangsvormen verpesten de sfeer binnen onze organisatie, zijn kwetsend tegenover eenieder die hier slachtoffer van wordt en hebben een negatieve invloed op de werkprestaties.

Om ongewenste omgangsvormen tegen te gaan leggen de directie/Raad van Bestuur (het bestuur/het managementteam), de ondernemingsraad en alle medewerkers hierbij de volgende intentieverklaring af.

De directie/Raad van Bestuur (het bestuur/het managementteam), de ondernemingsraad en alle medewerkers willen een gezond werkklimaat handhaven waarbij iedereen elkaars integriteit respecteert.

Om dit te bereiken voeren alle genoemde partijen een actief beleid dat gericht is op het voorkomen van ongewenste omgangsvormen zoals hierboven genoemd.

Tevens zal de directie klachten ten aanzien van ongewenste omgangsvormen serieus nemen en adequaat afhandelen. Zij voert een actief sanctiebeleid ten aanzien van de daders en geeft daarmee te kennen dat zij ongewenst gedrag niet tolereert.

Datum:

Plaats:

Ondertekend door:

Directie/Raad van Bestuur

## 6.2b Bronmaatregelen voor personeel

### Draagvlak

Hoe groter het draagvlak is binnen de organisatie, hoe minder management en medewerkers zich schuldig maken aan ongewenste omgangsvormen. Zo zullen alle betrokkenen zich ook inspannen voor de uitvoering van het beleid. In essentie is een goede wisselwerking tussen de ondernemer (lees: directie of hoger management) en het personeel (ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging) hierin van groot belang. Wanneer één of beide partijen nut en noodzaak bagatelliseren is er sprake van halfslachtig of te kort schietend beleid (van Bekkum, 2007).

### Bespreekbaar maken

Er dient regelmatig overleg te zijn tussen het management en de OR om tot een maximale invulling te komen van het beleid en de uitvoering daarvan. Een en ander gebeurt bijvoorbeeld op basis van input vanuit de daartoe specifiek aangestelde preventiemedewerker binnen de organisatie.

Daarnaast dient ongewenst gedrag regelmatig onderwerp van gesprek te zijn tijdens werkoverleg, bijvoorbeeld naar aanleiding van een incident of het bespreken van het jaarverslag. Het management heeft hierin een voorbeeldfunctie.

### Voorbeeldgedrag

Leidinggevenden spelen een zeer belangrijke rol spelen bij het voorkómen van ongewenste omgangsvormen en bij het bieden van nazorg. ([van Dam, 2003](#)) Wie het goede voorbeeld geeft in integer handelen, in elkaar aanspreken op ongewenst gedrag en in een effectieve manier om problemen op te lossen creëert een positief werkklimaat bij de werknemers. Daarin passen geen pesterijen. Medewerkers moeten kunnen terugvallen op een leidinggevende om de eigen waarden en normen te kunnen toetsen aan de waarden en normen van de organisatie. Het spreekt voor zich dat er sprake moet zijn van wederzijds respect en vertrouwen om dit optimaal te kunnen laten verlopen.

### Trainingen leidinggevenden

Leidinggevenden zouden een eerste aanspreekpunt moeten zijn voor incidenten op het gebied van ongewenst gedrag (tenzij deze natuurlijk de dader is). Adequaat reageren en vooral niet ontkennen van incidenten van ongewenst gedrag is van belang. Maar ook alert reageren op onduidelijke signalen. Vermijdt iemand bijvoorbeeld bepaalde werkzaamheden of samenwerking? Erop af gaan en ernaar vragen is een uiting van proactief handelen en voorkomt ongewenste omgangsvormen. Ook het entameren van groeps gesprekken en het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag vraagt specifieke vaardigheden van de leidinggevende. Door het trainen van leidinggevende hierin kunnen veel problemen met ongewenste omgangsvormen voorkómen worden.

### 360 ° feedback beoordeling

Leidinggevenden die zich zelf schuldig maken aan pesten gebruiken hun macht om een medewerker zodanig te beïnvloeden dat deze persoon dingen doet zoals de leidinggevende dat wil, tegen de wil van de ander in. Bijvoorbeeld door een medewerker niet te informeren over werkoverleg, omdat hij te kritische vragen stelt of steeds dezelfde medewerker te beschuldigen als er dingen fout lopen op de afdeling. Werknemers, die door leidinggevenden gepest worden, voelen zich hierdoor extra geïntimideerd en niet opgewassen om zich hiertegen te verzetten, omdat dit het einde van hun baan kan betekenen. Het verdient aanbeveling dit in beoordelingsgesprekken met leidinggevenden te bespreken. Door middel van [360° feedback](#) beoordelingen, waarin ook medewerkers het gedrag van leidinggevenden kunnen beoordelen kan bijdragen aan een groter bewustzijn van macht, verantwoordelijkheden van de leidinggevende en effecten van eetgedrag door leidinggevenden op de hele organisatie.

### Selectie leidinggevenden

Bij de aanstelling van leidinggevenden verdient het de aanbeveling niet alleen te selecteren op functiegerichte competenties, maar ook op generieke competenties zoals integriteit en voorbeeldgedrag en op vaardigheden als omgaan met conflicten en het creëren van een positief werkklimaat.

### **Diversiteitbeleid**

Diversiteitbeleid is gericht op de verschillen tussen groepen en individuen. Het gaat daarbij zowel om zichtbare verschillen zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, als om minder zichtbare persoonlijke verschillen zoals wensen en behoeften, seksuele voorkeur, werkstijlen en karaktereigenschappen. Die verschillen hebben invloed op hoe werknemers hun werk doen. Het erkennen van die verschillen vereist kijken naar individuen, naar hun verschillen en hun overeenkomsten. Maar ook: kijken naar de echte oorzaak van problemen, en zorgen voor daarop gerichte oplossingen. Een organisatie die rekening houdt met en waar plek is voor verschillen zorgt er voor dat mensen zich optimaal kunnen ontplooiën en inzetten in de organisatie. Diversiteitbeleid draagt zo bij aan een optimale bedrijfsvoering en preventie van pesten. Meer over diversiteitbeleid kunt u vinden u [hier](#).

### **Trainingen medewerkers**

Ook medewerkers kunnen veel hebben aan trainingen conflicthantering, leren de eigen grenzen aangeven, trainingen stressbestendigheid en assertiviteitstrainingen. Het inschatten van situaties en het direct leren aangeven van de eigen grenzen is hierin een belangrijke preventieve factor (van Bekkum, 2007). Wanneer een medewerker kan inschatten wat een collega of klant van plan is, kan hij vervolgens de juiste handelwijze toepassen door de ander aan te spreken op zijn gedrag op een assertieve wijze. Maar ook het leren omgaan met werkdruk, organisatieveranderingen, het nemen van eigen verantwoordelijkheid, het creëren van regelmogelijkheden draagt bij aan het voorkomen van pesterijen.

### **Klantgerichtheid**

Ook collega's zijn (interne) klanten. Agressie, in alle vormen, kan voorkomen worden door een klantgerichte houding, ook naar collega's toe. Dat betekent dat afspraken nagekomen dienen te worden, werk wordt overgenomen bij overbelasting, dat collega's worden vervangen bij ziekte of vakantie, etc. Onder het motto 'afpraak is afspraak' verwacht een collega of leidinggevende dat hij op de afgesproken tijd wordt voorzien van informatie. Maak derhalve reële afspraken en trek (ook) voldoende tijd uit om iemand adequaat te helpen. Hierbij moet bijvoorbeeld rekening worden gehouden met de ervarenheid van medewerkers. Geef duidelijk aan hoe lang een taak nog gaat duren en bied eventueel een alternatief aan (zoals een nieuwe afspraak, een consult bij een collega, enzovoort). Hiermee kan elke vorm van 'frustratieagressie' voorkomen worden (van Bekkum, 2007).

### **Stresspreventie**

Specifieke aandacht dient er te zijn voor de risicofactoren (zie paragraaf 2.1) in de organisatie. Maatregelen die bijdragen aan meer regelmogelijkheden, haalbare doelen en voldoende rusttijden dragen bij aan afname van werkstress. Maatregelen die gericht zijn op het welbevinden en de gezondheid van de medewerkers dragen bij aan een goed werkklimaat en arbeidstevredenheid. Een combinatie van zowel taakinhoudelijke maatregelen als mensgerichte maatregelen dragen bij aan afname van werkstress en aan afname van incidenten van ongewenste omgangsvormen

## **6.3 Organisatorische maatregelen**

Hier worden een aantal curatieve maatregelen in de organisatie genoemd, die erop gericht zijn om de schade voor werknemers die blootstaan aan ongewenst gedrag zoveel mogelijk te beperken. Daaruit vloeien beleidsmaatregelen voort voor de hele organisatie die herhaling van de schade moeten voorkomen. Deze interventies zijn gericht op de individuele werknemer, op de groep en op de organisatie.

### **Opvang slachtoffer**

De opvang van slachtoffers is gericht op de emotionele verwerking van de effecten (zie paragraaf 7.1 van ongewenste omgangsvormen, die ernstige vormen kunnen aannemen. Vaak spelen emoties als schaamte, angst en schuld een rol bij de slachtoffers van pesten. In eerste instantie heeft de direct leidinggevende hierin een ondersteunende en informerende rol. De leidinggevende of de vertrouwenspersoon geeft het slachtoffer informatie over professionele opvang en over de verdere procedure. Het spreekt voor zich dat ook de juiste professionele hulp geboden moet worden. Denk hierbij aan hulp of behandeling vanuit de bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker, bedrijfspsycholoog en in ernstige situaties door een psychiater.

### **Aanpak dader**

Naast een adequate opvang van het slachtoffer dienen ook de daders van pesterijen aangepakt te worden. De direct leidinggevende heeft hierin een sleutelpositie, als hij zelf niet betrokken is bij het pestgedrag. Hij/zij dient de pester(s) aan te spreken op zijn/hun gedrag en sancties op te leggen. Ook dient de leidinggevende in overleg met het slachtoffer en de overige betrokkenen te onderzoeken welke omstandigheden (zie paragraaf 2.2) in de organisatie hebben bijgedragen aan het ontstaan van pestgedrag. Als de leidinggevende zelf betrokken is bij het pestgedrag, hebben diens leidinggevende en de vertrouwenspersoon een extra verantwoordelijkheid. In deze situatie is het slachtoffer dubbel gedupeerd: hij of zij wordt gepest door iemand die ook macht heeft over zijn werk en baan zekerheid. Sancties zoals overplaatsing, integriteitstraining en, afhankelijk van de ernst en omvang van de pesterijen, ontslag van een leidinggevende die zich schuldig maakt aan pestgedrag, zijn hier op zijn plaats.

### **Conflictbemiddeling**

Bij klachten over ongewenst gedrag is het aan te bevelen, zo niet noodzakelijk om dader en slachtoffer bij elkaar brengen. Een mediator kan, indien nodig, bemiddelen. Beiden kunnen aan elkaar hun verhaal doen, onder begeleiding van een onafhankelijk deskundige, en er kunnen afspraken gemaakt worden voor de toekomst om weer verder te kunnen functioneren. De praktijk heeft uitgewezen dat dit gesprek voor de verwerking door het slachtoffer een essentiële basis vormt, ongeacht de vraag of slachtoffer en dader tot een vergelijk komen of dat het slachtoffer ervoor kiest ontslag te nemen.

### **Rol vertrouwenspersoon**

In een overleg tussen het slachtoffer en de vertrouwenspersoon kunnen afspraken gemaakt worden hoe met de melding om te gaan. Bijvoorbeeld door een en ander anoniem te bespreken, dat wil zeggen zonder het noemen van namen, met de direct leidinggevende, op voorwaarde dat hij niet zelf aan het pesten meedoet. Anders wordt overlegd met diens leidinggevende en met de vertrouwenspersoon. Deze laatste spreekt met de pester(s). Via deze methode wordt geprobeerd tot een oplossing te komen. Wordt het probleem niet opgelost, dan moet de medewerker de mogelijkheid krijgen een officiële klacht in te dienen (al dan niet in samenwerking met de vertrouwenspersoon). Hierbij kan er sprake zijn van het ervaren van een arbeidsconflict op basis van pesten.

### **Rol P&O**

In veel organisaties zijn één of meerdere medewerker(s) van de afdeling P&O een aanspreekpunt om klachten over pesten aan de orde te stellen. Medewerkers van P&O hebben meestal een informerende en adviserende rol hebben, maar kunnen ook een bemiddelende rol hebben. Daarnaast heeft de afdeling P&O een taak bij het opstellen en implementeren van een beleid ongewenste omgangsvormen en bij het bewaken van een adequate uitvoering van het beleid. De afdeling P&O maakt inzichtelijk wat de gevolgen zijn van pesten en welke kosten hiermee gepaard gaan, bijvoorbeeld kosten voor verzuim en vervanging van personeel. Dit kan onder andere op basis van verzuimanalyse en/ of verloopcijfers binnen de organisatie (onderdelen en informatie uit exitgesprekken). Signalen van de arbodienst/bedrijfsarts met betrekking tot pesten worden in aanwezigheid van medewerkers P&O bijvoorbeeld besproken in het sociaal-medisch team of het sociaal-medisch overleg.

### **Rol arboprofessionals**

Meldt de gepeste medewerker zich ziek, dan komt hij in contact met de bedrijfsarts en andere arboprofessionals zoals de arbeid- en organisatiedeskundige, de bedrijfsmaatschappelijk werker of de arbeidspsycholoog. Als er sprake is van ernstige en langdurige gezondheidsklachten dient een verwijzing gegeven te worden naar de tweede lijnsgezondheidszorg (medisch specialist, psychiater, psychotherapeut). Arboprofessionals hebben een sturende rol als het gaat om het ondernemen van actie als er sprake is van pesten of andere vormen van ongewenst gedrag. Zij mogen echter alleen informatie verstrekken in het kader van verzuimbegeleiding en reïntegratie van de werknemer. De werknemer moet hierover vooraf geïnformeerd worden. Voor meer informatie over gegevensuitwisseling bij arbeidsverzuim klik [hier](#).



### **Rol management**

Uit alle praktijkvoorbeelden blijkt dat beleidsmaatregelen tegen ongewenste omgangsvormen niet worden uitgevoerd als het management er niet achter staat en zich ervoor inspant. Al dan niet in samenwerking met P&O en/of anderen heeft het management de sleutel in handen om een einde te maken aan onacceptabel gedrag.

## **6.4. Technische maatregelen**

Deze maatregelen zijn erop gericht de fysieke arbeidsomstandigheden zodanig te verbeteren dat ongewenst gedrag zoveel mogelijk wordt voorkomen. Een veilige omgeving draagt bij aan het welzijn van alle medewerkers. Aandacht voor een veilige werkplek en een veilige werkomgeving kan bijdragen aan minder ongewenst gedrag.

### **Werkplekontwerp**

Aandachtspunten voor een veilige werkplek zijn een goede ventilatie, geen geluidshinder, goede ergonomische voorzieningen, voldoende rusttijden. Deze dragen bij aan het verminderen van werkstress en onderlinge conflicten, waardoor er minder reden is voor ongewenst gedrag.

### **Veilige omgeving van het gebouw**

Een belangrijk aspect is ook gelegen in het zorg dragen voor goede - openbare - verlichting en open ruimten (geen nissen, onoverzichtelijke hoeken, enzovoort). Een open inrichting van gebouw, werkplek en omgeving van het gebouw biedt minder gelegenheid tot isolering van een medewerker of pesterijen buiten het gezichtsveld van anderen.

## **6.5 Persoonlijke beschermingsmiddelen**

Deze interventies hebben tot doel de weerbaarheid en de veiligheid van de individuele werknemer tegen pesten te vergroten, maar zijn alleen effectief in combinatie met preventieve en curatieve maatregelen. Het gaat immers niet alleen om het slachtoffer, maar ook om de dader, de groep en de organisatiekenmerken.

### **Persoonlijke effectiviteit collega en slachtoffer**

Pestgedrag wordt vaak uitgelokt door conflicten, werkomstandigheden en persoonlijke effectiviteit. Een gesprek met de leidinggevende over de organisatie van het werk is dan ook aandachtspunt in de persoonlijke aanpak van zowel slachtoffer als dader. Doel hiervan is om zowel dader als slachtoffer te trainen om effectiever (zie paragraaf 6.2b) om te gaan met stressvolle situaties, emotionele belasting en conflicthantering. Daarnaast kan het slachtoffer baat hebben bij het ontwikkelen van een aantal persoonlijke vaardigheden om zich veiliger te voelen en zich beter te weren tegen pestgedrag. Een goed beeld van de eigen competenties draagt bij aan effectiviteit van de werkzaamheden. Daarmee kan vermoedheid afnemen en de weerbaarheid tegen psychische vormen van agressie worden vergroot.

### **Persoonlijke effectiviteit leidinggevende**

Leidinggevendenden die zich schuldig maken aan pesterijen zijn gebaat bij coaching of begeleiding, die bijdraagt aan reflectie op hun handelen: wat heeft aanleiding gegeven tot pestgedrag door de leidinggevende? Welke effecten heeft dit? Welke invloed heeft macht op zijn handelen? Mogelijk dient een leidinggevende beschermd te worden tegen zichzelf als het gaat om het misbruiken van macht, die tot pesten van medewerkers leidt.

## 6.6. Implementatie van beleid

Om de preventieve en curatieve maatregelen te implementeren is het aan te raden voor een projectaanpak te kiezen. Dit biedt onder andere de mogelijkheid medewerkers uit de verschillende geledingen van de organisatie erbij te betrekken en (externe) deskundigen te raadplegen (arbodienst of gespecialiseerde instituten).

### Implementatie van beleid

Bij het implementeren van beleid is het van belang zaken voor te bereiden:

- het aan te bieden informatiemateriaal (intern en/of extern);
- de formele introductie, via een intern congres en/of andere vormen van implementatiebijeenkomsten;
- het inzetten van deskundigen/ervaringsdeskundigen (slachtoffers), die nut en noodzaak van het beleid kunnen verduidelijken;
- het maken van een bedrijfsfilm over ongewenste omgangsvormen, waarin expliciet de nieuwe normen en waarden worden vastgelegd en via voorbeeldsituaties inzichtelijk worden gemaakt. Een dergelijke film kan zowel bedoeld zijn voor intern gebruik als voor bezoekers/klanten;
- het gebruik maken van algemeen beschikbaar voorlichtingsmateriaal, internet, brochures, personeelsbladen, enzovoort.

### Verankering beleid

Naast het stellen van doelen is het aan te bevelen prestatie-indicatoren te benoemen. Daarover kan gerapporteerd worden in het sociaal jaarverslag. Door de resultaten van beleid over ongewenste omgangsvormen te koppelen aan de algemene beoordelingscycli in de organisatie wordt de motivatie om actie te ondernemen verhoogd. Het beleid krijgt zo meer status.

Voorts dient het beleid ook op andere manieren op de agenda te blijven. Dit kan bijvoorbeeld door het onderdeel te maken van het introductieprogramma van nieuwe medewerkers en bij de RI&E als apart besprekingspunt op de agenda te zetten. Belangrijk hiervoor is een breed draagvlak in de organisatie: bij de ondernemingsraad, bij werknemers en bij leidinggevendenden. Met name deze laatste groep is van essentieel belang bij de verankering van het beleid tegen ongewenste omgangsvormen. Zij zijn immers de cultuurdragers in de organisaties.

### Handhaving beleid

Na de implementatie van het beleid is het noodzakelijk dit beleid te handhaven en in stand te houden. Dit kan door bijvoorbeeld in het (sociale) jaarverslag een evaluatie van het beleid of een rapportage van de vertrouwenspersoon op te nemen. Uit de evaluatie en de rapportage komen eventueel onderdelen van het beleid naar voren die bijgesteld/geactualiseerd moeten worden. Deze punten moeten adequaat worden uitgevoerd, opdat het thema ongewenste omgangsvormen/ PSA op het werk daadwerkelijk integraal deel uitmaakt van het organisatiebeleid. Het voeren van een zero tolerance beleid, dat wil zeggen dat elke vorm van ongewenst gedrag wordt gesanctioneerd, draagt bij aan de handhaving van de beleidsmaatregelen.

### Samenwerking branches

Naast preventieve maatregelen in de organisatie is het ook aan te bevelen samenwerking te zoeken op brancheniveau of met andere instanties. Veelal hebben brancheorganisaties al het initiatief genomen om een voorbeeldpakket van mogelijk te nemen maatregelen aan te bieden, dat soms op eenvoudige wijze op maat gemaakt kan worden voor de eigen organisatie. Ook kunnen afspraken met collega-organisaties gemaakt worden over veiligheid op basis van onder andere de uitkomsten van de RI&E. Als er sprake is van een locatie waar meerdere bedrijven gehuisvest zijn, kan gedacht worden aan een gezamenlijke receptie/ontvangstbalie of een gezamenlijke (interne/externe) beveiligingsdienst. Uiteraard moet het dan wel komen tot een goed en volledig protocol, zodat alle betrokken partijen weten wat er over en weer verwacht wordt.



## 7. Medisch onderzoek

### 7.1 Gezondheidseffecten en beroepsziekten

#### Spanningsklachten

Uit onderzoek blijkt dat pesten op het werk leidt tot angst of agressie en een hoge mate van stress. Typische stresssymptomen zijn slapeloosheid, melancholie en apathie, concentratiestoornissen en gebrek aan initiatief. Fysiek kunnen slachtoffers van pesten [last krijgen van](#) hoofdpijn, maag- en darmklachten, trillen, transpireren, hartkloppingen en gespannenheid. Op hun werk leidt dit tot afname van arbeidstevredenheid, afname van betrokkenheid bij de organisatie, onzeker gedrag en een verhoogde kans op ongelukken. Wat betreft hun leefgewoonten wordt een toename gemeld van alcoholgebruik, drugs, kalmeringsmiddelen en van roken en minder aandacht voor gezonde voeding ([Hoel, Sparks en Cooper, 2001](#)). Nogal wat slachtoffers van pesten worden arbeidsongeschikt.

#### Depressie

Uit zowel Fins onderzoek ([Kivimäki e.a., 2003](#)) als Frans onderzoek ([Niedhammer e.a., 2006](#)) blijkt dat medewerkers die gepest worden een meer dan vier keer zo groot risico lopen op een depressie in vergelijking met medewerkers die vinden dat ze niet gepest worden. Bij de melding van beroepsziekten in de periode 2002-2005 noemen bedrijfsartsen in 26% bij de meldingen van depressie dat gebrek aan ondersteuning of pesten/conflicten een belangrijke [factor](#) in het werk is.

Een opmerkelijke bevinding overigens van de Finse onderzoekers is, dat mensen die bij aanvang van het onderzoek depressief waren een verhoogd risico liepen om in de toekomst door collega's gepest te worden. De relatie tussen gepest worden en depressie blijkt dus ook omgekeerd te verlopen. Mogelijk dat depressieve werknemers als gevolg van hun verminderde werkvermogen een eenvoudig pestdoelwit zijn voor collega's. Deze depressieve werknemers dreigen hierdoor in een vicieuze cirkel van pestgedrag en depressieve klachten terecht te komen. Op [deze site](#) kunt u meer informatie vinden over dit onderwerp.

#### Angststoornis

Uit [onderzoek \(pag. 61\)](#) blijkt dat een van de gevolgen van pesten op het werk een angststoornis kan zijn. Het onafgebroken besef van gevaar bij een werknemer, zou tot een chronische staat van verhoogde alertheid kunnen leiden. Neurobiologisch gezien kan zo'n verhoogde staat van 'arousal' het autonome zenuwstelsel ontregelen met als gevolg de ontwikkeling van een depressie of angststoornis. Deense onderzoekers analyseerden de relatie tussen bedreigingen en de kans op een depressie of angststoornis. In vergelijking met vrouwen in veilige beroepen hebben vrouwen in beroepen met een hoog "bedreigingspercentage" (>20 procent) anderhalf maal zoveel kans op een depressie. Bij mannen lijken bedreigingen vooral het risico op een angststoornis te vergroten. Zie voor meer informatie [dit artikel](#).

#### Post Traumatische Stress Stoornis

Blijft een slachtoffer blootgesteld aan dezelfde bedreigende werksituatie, dan kunnen stressreacties na verloop van tijd chronisch worden en leiden tot angststoornissen, specifiek de Post Traumatische Stress Stoornis. Kenmerken hiervan zijn nachtmerries, geheugenverlies, concentratieverlies, vermijdingsgedrag en flashbacks van de nare gebeurtenis.

In een Noorse studie van Einarsen (1999) is aangetoond een groot deel van mensen die aan het PTSS lijden, slachtoffer was (geweest) van pesten op het werk. Een verklaring hiervoor is dat dit te maken heeft met het instorten van hun wereldbeeld en hun zelfbeeld ([Hoel, Sparks en Cooper, 2001](#)). Slachtoffers veranderen dan blijvend van persoonlijkheid. Ze vertrouwen niemand meer. Zelfs niet mensen in hun privé-situatie of mensen die het beste met hen voor hebben.

#### Suicide

Uit een Noorse studie van Einarsen blijkt dat 40% van de slachtoffers van pesten wel eens heeft overwogen zelfmoord te plegen. Geschat wordt, dat één op de tien zelfmoorden te maken heeft met pesten (Chapell, di Martino, 2006, pag 22).

## 7.2a Diagnostiek

Diagnostiek van slachtoffers van pesten is niet altijd even gemakkelijk. Soms komen medewerkers met onduidelijke klachten bij de arboprofessional. Dan is het belangrijk om door gerichte vragen, eventueel met gebruik van checklists, de klachten goed in kaart te brengen. Vragen over werkgerelateerde factoren geven dan een aanvullend beeld over ongewenste omgangsvormen, zoals pesten, op het werk.

### Onduidelijke klachten

Het komt voor dat slachtoffers van pesten geen of weinig klachten ervaren, en/of dat de arboprofessional het moeilijk vindt om te beoordelen of de klachten/problemen psychisch van aard zijn. Op [psychischnwerk.nl](http://psychischnwerk.nl) is een checklist te vinden die de arboprofessional kan gebruiken om het bestaan van psychische klachten en lichamelijke spanningsklachten in kaart te brengen. Tevens is er een vragenlijst beschikbaar om een inschatting te maken over de werkgerelateerdheid. Het gaat onder andere om werkdruk, emotionele belasting, gebrek aan regelmogelijkheden, gebrek aan ondersteuning, conflicten en toekomstonzekerheid. Deze vragenlijst kunt u [hier](#) vinden.

### Procesdiagnose

In de [NVAB-richtlijn](#) 'Handelen van de bedrijfsarts bij werkenden met psychische problemen (2007)' staan de onderdelen beschreven van het diagnostisch proces. De bedrijfsarts handelt volgens de stappen uit dit diagnostisch proces, zodat werkgerelateerde factoren als pesten op het werk en de gevolgen daarvan systematisch in kaart gebracht worden.

### Problemdiagnose

Een grondige inventarisatie van de fysieke, psychologisch en sociale functioneren is noodzakelijk. De bedrijfsarts vraagt naar het pestgedrag dat het slachtoffer heeft ondervonden (eventueel met behulp van de [De SchokVerwerkingsLijst \(SVL, Brom en Kleber, 1985\)](#).

Ook wordt gevraagd naar eventuele eerdere andere traumatische ervaringen en naar huidige en eerdere psychische klachten. Het is belangrijk om daarnaast de sterke kanten en positieve copingstijlen van het slachtoffer in beeld te brengen. Andere factoren die geïnventariseerd worden zijn: functioneringsklachten en/of -beperkingen, oorzakelijke, uitlokkende en onderhoudende factoren in werk of privé, probleemoplossend vermogen, en de interactie tussen werkende en werkomgeving. bron: NVAB richtlijn.

### Dimensies

Het gaat om de volgende dimensies:

- psychische spanningsklachten (distress)
- depressie
- angst
- lichamelijke spanningsklachten (somatisatie).

Het is belangrijk om de dimensies in beeld te brengen vanwege de verschillende soorten klachten die slachtoffers van pesten hebben, vanwege bijkomende of reeds bestaande psychische klachten of aandoeningen en om de ontwikkeling in het klachtenpatroon te kunnen volgen. Als hulpmiddel kan de arboprofessional hiervoor de vierdimensionale klachtenlijst (4DKL) gebruiken. De [4DKL](#) bestaat uit een distress-, depressie-, angst- en somatisatieschaal.

### Classificatie

Volgend onderdeel van het diagnostisch proces is het classificeren van de problematiek in één van de categorieën:

- stressgerelateerde stoornis (pag 22 NVAB-richtlijn):
  - spanningsklachten
  - overspanning
  - chronische overspanning (voorheen burnout)
- depressie (pag 22 NVAB-richtlijn)
- angststoornis, waaronder Post Traumatische Stress Stoornis pag 23 NVAB-richtlijn)
- overige psychiatrie (pag 24 NVAB-richtlijn)

Omdat bekend is (zie hoofdstuk 9.1) dat pesten kan leiden tot één of meerdere van deze psychische en psychiatrische aandoeningen, is een goede classificatie de basis voor het inzetten van de juiste interventies.

### **Overige aandachtspunten**

Naast bovengenoemde diagnostiek bevelen de medische richtlijnen (NVAB, ACPMH) ook aan om risicosituaties of complicaties in relatie tot (de gevolgen van) pesten in kaart te brengen. Genoemd worden somatisatie, suïciderisico, arbeidsconflicten, ongewenst gedrag, irrationele cognities of rigide persoonlijkheidskenmerken. Een ander belangrijk punt is het probleemoplossend vermogen, zowel van de werknemer als van diens omgeving. Bij de werknemer gaat het daarbij onder andere om het niveau van ervaren controle, copingrepertoire, ziektegedrag, rationaliteit van gedachten, persoonlijkheidsaspecten en persoonlijke voorgeschiedenis. Indicerend ten aanzien van werk- en privé-omgeving zijn een hoog ziekteverzuim, een groot verloop / veel problematiek in de werkomgeving en een hoge medische consumptie / veel problematiek in het gezin. (pag. 19 NVAB richtlijn)

## **7.2b Begeleiding en behandeling**

Bij de begeleiding en behandeling van slachtoffers van pesten is het belangrijk om zowel de gevolgen en effecten van pesten bij de individuele werknemers te behandelen als interventies in de werkomgeving te (laten) plegen.

### **Controleverlies**

Controleverlies is een belangrijk aspect van vrijwel alle psychische problematiek dus ook bij psychische aandoeningen ten gevolge van pesten. De werkende is de greep op het eigen functioneren kwijt en moet die weer opbouwen. Dat geldt ook voor de werkomgeving: ook die is (voor een deel) de greep kwijt, en mist een collega. Bovendien heeft de leidinggevende de verantwoordelijkheid de werknemer te ondersteunen in het herstelproces. De rol van de bedrijfsarts bestaat uit het monitoren van het procesbeloop, het tijdig oppikken van stagnaties en het, waar nodig, (laten) plegen van interventies om processtagnatie bij de werknemer of diens omgeving te verhelpen (NVAB-richtlijn).

### **Spanningsklachten**

Bij spanningsklachten volgt en beoordeelt de bedrijfsarts het herstelproces, stimuleert de zelfzorg van de werknemer en mobiliseert zo nodig andere zorgsystemen. Bij een gunstig beloop is geen andere actie nodig. Bij stagnatie indiceert en initieert de bedrijfsarts interventies en ziet toe op adequate uitvoering daarvan. Verwijzen of delegeren gebeurt zonodig voor steunende en/of coachende interventies naar bedrijfsmaatschappelijk werker, psycholoog of psychiater. Voor verdergaande analyses van risicovolle werkomstandigheden kunnen de ergonomo of A&O deskundige ingeschakeld worden. Cognitieve gedragstherapie is de meest effectieve interventie. In vergelijking met ontspanningsoefeningen, bewegingstraining of werkgerichte interventies nemen klachten het [sterkst af](#) bij deze therapievorm.

Voor het schema van de fases (cisis-, probleem- /oplossings- en toepassingsfase) beschreven in de nieuwe NVAB-richtlijn klik hier (pag 21 nieuwe NVAB-richtlijn)

### **Depressie en angststoornis**

Als er sprake is van een depressie of angststoornis is afstemming met de huisarts op zijn plaats. De eerder ingezette behandeling wordt gecontinueerd en de bedrijfsarts moet daarbij extra alert zijn in de uitvoering van de rol als procesbegeleider. Verder is monitoring (met de 4 DKL) belangrijk, en taxatie van een eventueel suïciderisico. De bedrijfsarts zal een specialistische behandeling adviseren en verwijzen (in overleg met de huisarts) naar een psycholoog of psychiater. Het is dan wel belangrijk om het effect van de behandeling te monitoren en met de behandelaar te overleggen. Bij een angststoornis is werkhervatting volgens het 'exposure principe' (nog uitleggen!!) aan te raden. (nieuwe NVAB-richtlijn).

Voor een overzicht van effectieve interventies bij depressie klik [hier](#).

Voor een overzicht van effectieve interventies bij angststoornissen (waaronder Post Traumatische Stresstoornis) klik [hier](#).

## **Somatisatie**

In deze situatie is begeleiding volgens [Stecr Werkwijzer Somatisatie](#) te overwegen, met als aandachtspunten: patiënt erkennen in zijn klachten, agenda verbreden en link laten leggen met psychosociale problematiek.

## **Interventies**

Bij slachtoffers van ongewenst gedrag (seksuele intimidatie, agressie, pesten) is aanpak volgens bedrijfsbeleid nodig. Verder is het belangrijk om de vertrouwenspersoon (zie paragraaf 6.3) in te schakelen en eventueel te verwijzen. Wanneer stagnatie vooral is gelegen in de context (bijvoorbeeld pesten, spanningen, reorganisatieperikelen) moeten interventies zich vooral daarop richten. De werkomgeving wordt daarbij ondersteund om probleemoplossend om te gaan met het verminderd functioneren van de werkende. De leidinggevende speelt een cruciale rol bij de werkhervatting van werknemers die verzuimen door een psychische aandoening. Onderzoek van Nieuwenhuijsen e.a. (2004) laat zien dat overspannen werknemers gemiddeld 7 maanden eerder het werk hervatten wanneer de leidinggevende minstens een keer per twee weken contact onderhoudt. Klik [hier](#) voor een checklist voor het coachen van leidinggevenden.

## **Individuele interventies**

Deze kunnen gericht zijn op functioneel herstel van gezondheidsklachten of aandoeningen, bijvoorbeeld cognitieve gedragstherapie bij psychische klachten. Ook kunnen ze gericht zijn op het vergroten van de belastbaarheid, zoals het aanleren van vaardigheden (zie paragraaf 6.5 persoonlijke beschermingsmiddelen) en *coping* strategieën voor het hanteren van psychisch belastende situaties, zoals agressie van cliënten en conflicten op het werk. Dan zijn er interventies gericht op vermindering of aanpassing van de arbeidsbelasting.

## **Groepsinterventies**

Van de onderzoeken worden groepsanalyses en groepsrapportages opgesteld. Voor de eisen die hieraan gesteld moeten worden verwijzen we naar pagina 50 van de [Leidraad PMO](#) van de NVAB. De groepsinterventies kunnen gericht zijn op vergroting van de belastbaarheid. Het aanleren van vaardigheden zoals beschreven bij individuele interventies, gebeurt dan in groepsverband. Bij interventies gericht op vermindering van de arbeidsbelasting is het onderscheid moeilijk te maken tussen individu- en groepsgerichte interventies. Immers, indien voor één werknemer een werkplekaanpassing is geïndiceerd, zal deze in de regel ook ten goede komen aan collega's op dezelfde werkplek.

## **Cognitieve gedragstherapie**

Cognitieve gedragstherapie is niet alleen effectief gebleken bij stressgerelateerde stoornissen, maar ook bij milde en matige depressie, bij angststoornissen en Post Traumatische Stressstoornissen. Vaak hebben werknemers met psychische problemen irrationele overtuigingen waardoor potentieel stressvolle gebeurtenissen tot ongezonde stressreacties en spanning leiden. Door de relatie tussen de genoemde irrationele gedachten en het optreden van stress en spanning uit te leggen en over de irrationele gedachten met de werknemer in discussie te gaan (bijvoorbeeld "waarom is dat het einde van de wereld als je het werk niet afkrijgt?, leg dat eens uit") kunnen stress en spanning worden gereduceerd. Klik [hier](#) voor een handzaam formulier om deze interventie uit te voeren.

## **Meer informatie**

Voor meer informatie over diagnostiek, behandeling en begeleiding van volwassen cliënten met een depressie klik [hier](#). Voor de bijlage bij deze richtlijn over arbeidsgebonden factoren bij depressie klik [hier](#).

Voor de richtlijn over de diagnostiek en behandeling van angststoornissen klik [hier](#). Voor een richtlijn over post traumatische stressstoornis klik [hier](#).

## 7.3. Kwetsbare groepen

### Vrouwen

Chappell en di Martino tonen in hun onderzoek aan dat vrouwen significant vaker slachtoffer zijn van pesten (2006, pag. 63). Dit is waarschijnlijk te verklaren omdat vrouwen sensitiever zijn voor pesten dan mannen en minder moeite hebben zichzelf als slachtoffer van pesten te melden in vergelijking tot mannen. Vrouwen nemen anders waar dan mannen en ook reageren vrouwen anders op stressvolle situaties dan mannen ([Vartia, 2003, pag. 55](#)). Bovendien werken vrouwen vaker in ondergeschikte posities in de hiërarchie. In sommige studies ([o.a. Vartia, 2003](#)) wordt in dit verband opgemerkt dat vrouwen vaker werktaken krijgen opgedragen beneden hun niveau. Deze werkomstandigheden zouden pesten bevorderen. In Nederlands onderzoek ([van Dam, 2004, pag. 43](#)) is aangetoond dat organisaties waar veel vrouwen werken meer gepest wordt dan waar minder vrouwen werken. [Vartia \(pag. 39\)](#) geeft aan dat vrouwen vaker door (vrouwelijke??) collega's worden gepest, terwijl mannen vaker door collega's en leidinggevenden worden gepest.

### Jongeren

Ook leeftijd lijkt van invloed te zijn op pestgedrag. Bedrijven waar veel jongeren (15-29 jaar) werken krijgen werkgevers vaker klachten van pestgedrag. Hieraan lijkt overigens met name het tijdelijke of korte dienstverband ten grondslag te liggen ([van Dam, 2004, pag. 43](#)). Cijfers van NEA 2006 laten het omgekeerde beeld zien. Jongeren (15-24 jaar) zijn minder blootgesteld aan intern geweld door chefs en collega's. Verschil in definitie van wat pesten is (frequentie en patroon) kan hieraan ten grondslag liggen.

### Ouderen

Ook oudere werknemers op een afdeling waar veel jonge mensen werken zijn relatief vaker het mikpunt van spot, waardoor de arbeidsvreugde drastisch afneemt ([van Dam, 2004, pag. 29](#)). Ook worden ze vaker buitengesloten in een dergelijke werkomgeving.

### Allochtonen

Uit het NEA blijkt dat bij ongeveer 3% van de werknemers in Nederland discriminatie op het werk voorkomt. Ongeveer 9% van de werknemers van niet westerse afkomst zegt dat discriminatie op het werk voorkomt op basis van huidskleur en geloofsovertuiging. In het Permanent Onderzoek Leefsituatie (POLS) van het CBS wordt een cijfer van 2% aangegeven. Aangetoond is dat er een relatie bestaat tussen herkomst van werknemers en het vóórkomen van ongewenst gedrag door collega's. Daarbij wordt gemeld dat niet-westerse allochtonen aanzienlijk meer te maken hebben met ongewenst gedrag door collega's. Ongeveer 29% van deze groep werknemers meldt pesterijen tegenover 19% van de autochtone werknemers ([Arbopalans 2005, pag. 8](#)).

### Homoseksuelen

In de huidige Arboret is geen tekst meer opgenomen over discriminatie op grond van huidskleur, ras, geloofsovertuiging en seksuele geaardheid. Onderzoek naar discriminatie en pesterijen op basis van seksuele geaardheid wordt momenteel in Nederland niet in kaart gebracht.

In Engeland is [onderzoek](#) gedaan door Stonewall (1993), TUC (1999) en de Social and Community Planning Research Council (1995). De onderzoeken laten zien dat discriminatie, intimidatie en pesten meer dan 30% (Stonewall en TUC rapporteren 44-48%) van de homoseksuele werknemers deze vormen van ongewenst gedrag rapporteren.

### Depressieve werknemers

Uit een Fins onderzoek is gebleken dat mensen die depressieve klachten hebben vaker doelwit zijn van pesterijen dan mensen zonder depressieve klachten (Vartia 2002). Mogelijk zijn deze mensen zelf gevoeliger voor pesterijen of roept hun gedrag irritatie op bij collega's (sociaal interactiemodel). Pesten leidt echter ook tot depressieve klachten depressie en angststoornis (zie paragraaf 7.2). Depressieve klachten kunnen dus zowel oorzaak als gevolg zijn van pesten.

### Alleenstaanden

[Poilpot-Rocaboy \(2006, pag. 4\)](#) stelt in haar onderzoek dat alleenstaanden, met name vrouwen met kinderen kwetsbaarder zijn voor pestgedrag, omdat zij afhankelijker zijn van hun werk en inkomen dan samenwonenden.

### Medewerkers met werkstress

[Werkstress](#) wordt gezien als een facilitator van verschillende vormen van agressie. Hierdoor worden pesterijen uitgelokt en zijn medewerkers tegelijk gevoeliger voor pesten.

## 7.4 Preventief medisch onderzoek inclusief vroegdiagnostiek

### Aanstellingskeuringen

Aanstellingskeuringen in relatie tot psychische belastbaarheid kunnen alleen verricht worden, wanneer de functie speciale eisen stelt aan die belastbaarheid. In de Leidraad Aanstellingskeuringen (NVAB) blijkt dat dit het geval is bij functies waarbij verhoogde waakzaamheid en oordeelsvermogen tot de functie-eisen behoort. Aanstellingskeuringen mogen niet gebruikt worden om de kwetsbaarheid van werknemers op het gebied van ongewenst gedrag te screenen. Bovendien staat in het Besluit aanstellingskeuringen (art. 3 lid 1) dat er pas een aanstellingskeuring mag worden verricht wanneer de risico's voor de gezondheid en veiligheid niet met gangbare maatregelen (zie boven bij 8) gereduceerd kunnen worden.

### Preventief medisch onderzoek

Het preventief medisch onderzoek kent drie kerndoelen:

1. preventie van beroepsziekten en arbeidsgebonden aandoeningen bij individuele en groepen werknemers
  2. bewaken en bevorderen van de gezondheid van individuele en groepen werknemers in het werk
  3. bewaken en verbeteren van het functioneren en de inzetbaarheid van individuele werknemers
- Klik [hier](#) voor informatie over het PMO van de NVAB.

### Screening

Voor vroegdiagnostiek (screening) van psychische problemen of klachten zijn de [4DKL](#) en de [CIS](#) (Checklist Individuele Spankracht) geschikte vragenlijsten. De CIS is een geschikte vragenlijst om vast te stellen of er sprake is van een te hoog niveau van vermoeidheid bij individuele werknemers, bijvoorbeeld als onderdeel van een PMO. Daarnaast kan de CIS worden ingezet in groepen werknemers, bijvoorbeeld als onderdeel van een RI&E of werkdrukonderzoek.

### Signalering

Voor de signalering van psychische problemen wordt de Vragenlijst belasting en beoordeling van de Arbeid ([VBBA](#)) veel gebruikt. Deze bevat een module agressie en geweld, waarin bij ook vragen naar pesten op het werk zijn opgenomen. Verder kunnen met de VBBA de volgende kenmerken worden gemeten: werktempo en werkhoeveelheid, emotionele belasting, lichamelijke inspanning, afwisseling in het werk, leermogelijkheden, zelfstandigheid, geestelijke belasting, relatie met collega's, relatie met direct leidinggevende, inspraak, problemen met de taak, onduidelijkheid over de taak, veranderingen in de taak, informatie, communicatie en contactmogelijkheden

### Aanvullend onderzoek

Bij werknemers van wie de resultaten bij screenings- of signaleringsonderzoek daarvoor aanleiding geven, vindt aanvullend onderzoek plaats. Als de bedrijfsarts dat niet zelf kan, wordt de werknemer daarvoor verwezen naar de huisarts, psycholoog of psychiater.

## 8. Werkgeversverplichtingen

Voor meer algemene informatie over dit onderwerp klik [hier](#).

De wetgever wil dat werkgevers *aantoonbaar* risico's voorkomen dan wel beperken. Dit betekent dat:

- de werkgever zicht heeft op de risico's voor sociale veiligheid op en rond de organisatie (m.b.v. RI&E en eventueel andere instrumenten);
- er een beleidsplan moet zijn waarin aangegeven is wat de organisatie doet om incidenten op het gebied van seksuele intimidatie, agressie, geweld en pesten te voorkomen;



- er procedures en protocollen moeten zijn waarin staat hoe de werkgever handelt wanneer zich onverhoopt toch dergelijke incidenten voordoen

## 9. Werknemersverplichtingen

Voor meer algemene informatie over dit onderwerp klik [hier](#).

## 10. Werknemersrechten

Voor meer algemene informatie over dit onderwerp klik [hier](#).

### 10.1 Rechten individuele werknemer

Voor meer algemene informatie over dit onderwerp klik [hier](#).

### 10.2 Rechten medezeggenschapsorgaan

Voor meer algemene informatie over dit onderwerp klik [hier](#).

## 11. Praktijkverhalen

### **Integrale aanpak**

Een grote financiële dienstverlener voert een actief en geïntegreerd beleid ongewenste omgangsvormen, dat vooral intern plaatsvindt. Het doel van het beleid is om gewenst gedrag te stimuleren en ongewenst gedrag te voorkomen.

### **Preventieve maatregelen**

De organisatie hanteert vier preventieve maatregelen.

#### *1 Voorbeeldfunctie*

Ongewenst gedrag wordt op geen enkele wijze getolereerd wordt. Het management vertoont voorbeeldgedrag en neemt duidelijk stelling tegen ongewenst gedrag.

#### *2 Informatieverstrekking*

Informatie wordt verstrekt via brochures, intranet, (de)centrale personeelsbladen en informatiebijeenkomsten voor managementteams. In deze publicaties en bijeenkomsten wordt aangegeven wat gewenste omgangsvormen zijn.

#### *3 Bespreekbaar maken*

Het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag gebeurt door het een (verplicht) agendapunt voor het werkoverleg te maken.

#### *4 Diversiteitbeleid*

De organisatie voert een actief diversiteitbeleid, dat bijdraagt aan het voorkomen van ongewenst gedrag. Een meer evenwichtige (machts)verhouding tussen verschillende groepen helpt ongewenst gedrag voorkomen.

### **Interventies**

Als er een incident plaats vindt van ongewenst gedrag zoekt men in eerste instantie naar een oplossing in de lijn. Daarna wordt een van de 70 vertrouwenspersonen ingeschakeld en treedt de klachtenregeling in werking. Er kan gebruik gemaakt worden van bemiddeling.

## Bemiddeling

Bij bemiddeling vindt geen onderzoek plaats en wordt geen uitspraak gedaan over de aannemelijkheid van de inhoud van de klacht. Wie als bemiddelaar wordt benaderd zal per situatie zorgvuldig door de vertrouwenspersoon en de medewerker worden afgewogen, net als de wijze van bemiddeling. De bemiddelaar maakt de aangeklaagde duidelijk dat zijn/haar gedrag door iemand als ongewenst wordt ervaren, en dat dit dus moet worden stopgezet. Daarna organiseert de bemiddelaar een gesprek tussen de medewerker en de aangeklaagde (in aanwezigheid van vertrouwenspersoon en bemiddelaar).

## Effecten beleid

De resultaten van het geïntegreerde beleid (on)gewenst gedrag zijn moeilijk te bepalen, omdat de meeste klachten door de lijnmanager worden aangepakt en opgelost. Er zijn slechts 25 meldingen per jaar bij de vertrouwenspersonen. Het effect van het beleid op het ziekteverzuim en verloop is moeilijk aan te tonen.

Men veronderstelt positieve effecten op het verzuim, het personeelsverloop, de effectiviteit en productiviteit van de individuele medewerker en de gehele afdeling. Hierover zijn geen cijfers beschikbaar. Men denkt dat het gevoerde beleid een drempelverlagend effect op de melding van de incidenten heeft. Medewerkers durven een klacht in te dienen, ook tegen mensen met een hogere functie. Medewerkers hebben er vertrouwen in dat er adequaat en zorgvuldig met hun melding wordt omgegaan.

## Risicofactor

Door de grootte en complexiteit van de organisatie kunnen incidenten toch buiten beeld blijven of niet voldoende aangepakt worden.

## Aanbevelingen

- een goede registratie van het aantal specifieke meldingen
- effectmeting en systematische evaluatie van de maatregelen

## Meer praktijkvoorbeelden

TNO Arbeid (2002) beschreef in een rapport "Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag" 16 voorbeelden van goed beleid tegen ongewenste omgangsvormen in uiteenlopende sectoren. Onder goed beleid wordt verstaan als de betreffende maatregel

- > overdraagbaar is
- > tot aantoonbare effecten heeft geleid
- > inspirerend is voor andere organisaties
- > onderdeel vormt van een integrale benadering of beleidscyclus

Klik [hier](#) voor voorbeelden van praktijkverhalen.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid liet hierop een vervolgonderzoek doen. Bovendien worden in dit [rapport](#) ook nieuwe voorbeelden van goede praktijken beschreven in de aanpak van ongewenste omgangsvormen.

# 12. Referenties

[Arbobalans 2005](#). *Arbeidsrisico's, effecten en maatregelen in Nederland*, TNO

van Bekkum, P, Gouw, A (2007) *Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer*, eerste druk, Arbo-informatieblad nr 41, SDU

[Beswick, J. \(2004\) \*Bullying at work, a review of the literature\*](#). Health and Safety laboratory, Harpur Hill, Buxton, Derbyshire

Blatter, B, Houtman, I., van den Bossche, S, Kraan, K, Van den Heuvel, S, (2005). [Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting in Nederland](#), TNO Kwaliteit van Leven

Chapell, D, di Martino, V. (2006). *Violence at work*, 3e edition, ILO, Geneve, ISBN 978 92 2 117948 1



Dam, van, Y, Engelen M. (2004). [Evaluatie van de Arbo-wet inzake ongewenst omgangsvormen](#). Eindrapport. Research en beleid BV in opdracht van min. SZW.

Di Martino, V, Hoel, H en Cooper, C.L. (2003). [Preventing violence and harassment in the workplace](#). European Foundation for the improvement and Working Conditions, Luxembourg  
ISBN 92-897-0211-7

Factsheet nr 23, (2002) [Bullying at work](#), European Agency of Safety and Health at work, Geneve

Garcia, A. e.a. (redactie), 2003. [Geweld op het werk, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag](#)  
Synthese van het onderzoek over de kenmerken en gevolgen voor de mannelijke en vrouwelijke werknemers, Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg, Brussel

Hoel, H, Sparks, K, Cooper, C.L. (2001) [The cost of violence/stress at work and the benefit of a violence/stress free working environment](#). Report commissioned by the International Labour Organisation (ILO), Geneve

Hubert, A.B., Scholten, C.M. (2000). [Ongewenste omgangsvormen op het werk. Een onderzoek naar pesten, seksuele intimidatie en racisme](#). Amsterdam: FNV.

Hubert, A.B., Furda, J., Steensma, H.O. (2001). 'Mobbing, systematisch pestgedrag in organisaties.' *Gedrag en Organisatie*, 14 (6): 378-396.

Hubert, A.B. (2002) *Mobbing, een extreme vorm van sociale stress*. InterAxis (www.interaxis.org) wetenschappelijk interdisciplinair tijdschrift. Nummer 11 jaargang 5 12/2002.

Kieseker, R, Marchant, T (1999). [Workplace bullying in Australia: a review of current conceptualisations and existing research](#). Abstract in *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, 2(5) 61-75

Kolner, C. Nauta, O, van Soomeren, P, Steinmetz, C.H.D. (2006) [Casussenboek: beschrijvingen van aanpakken preventie en bestrijding van ongewenste omgangsvormen op de werkplek, deel 2](#). DSP groep, Amsterdam  
Vervolg op voorbeelden 2003 SZW

NVAB (december 2007) [Handelen van de bedrijfsarts bij werkenden met psychische problemen](#)  
[www.nvab.artsennet.nl](http://www.nvab.artsennet.nl) (aanvullen bij verschijnen NVAB-Richtlijn)

NVAB (2005) [Leidraad Preventief Medisch Onderzoek](#).

Notelaers, G, de Witte, H. (2003) [Pesten op het werk, omvang en welke gedragingen in Over-werk, tijdschrift van het steunpunt WAV 4/2003](#).

Parent-Thirion, A et al (2007) [Fourth European Working Conditions Survey](#)  
European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007

PoiPoilpot-Rocaboy, G. (2006). [Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harassment Process](#), *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 1-17.

STECR (200.) [Werkwijzer Somatisatie](#) (besloten deel)

Stonewall (2007) [Discrimination](#)

SZW (2005) [Leidraad Aanstellingskeuringen](#)

TNO magazine (2006). Pesten op het werk, van je collega's moet je het hebben!

Vartia, M (2003). [Workplace bullying, a study on the work environment, well being and Health. Academic dissertation, University of Helsinki, Department of psychology.](#) ISBN 951 802 526 6

de Vries, S, van Niekerk, M, van Dalen, E.J., Nuyens, M. (2002) [Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag.](#) Voorbeelden van goed beleid tegen ongewenste omgangsvormen op het werk, TNO

Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), [Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice \(pp. 165-184\).](#) London: Taylor & Francis.

## **13. Referentie auteur**

Sieuwke Ronner (arbeids- en organisatiedeskundige)

Marjolein Bastiaanssen (bedrijfsarts)

Helger Siegert (veiligheidskundige en arbeids- en organisatiedeskundige)

Peter Wielaard (arbeidshygiënist)

## **14. Peer Review**

Dit arbodossier is beoordeeld door:

Prof. Dr. T. Taris

Department of Work en Organizational Psychology

Radboud University Nijmegen