

# Samenvatting

## Dossier Pesten

### Wat is Pesten?

Bij pesten gaat het om systematisch vernederend, intimiderend of vijandig gedrag, gericht op steeds dezelfde persoon die zich daartegen niet kan of wil verweren. Pesten is dus iets anders dan plagen, waar het vaak om kleine incidenten gaat. Voorbeelden van pesten op het werk zijn: iemand altijd de vervelende klussen laten doen, telefoontjes niet doorgeven, iemand in het openbaar belachelijk maken, opmerkingen negeren en achter iemands rug om roddelen. Het werken wordt de werknemer op deze manier bijna onmogelijk gemaakt. Niet alleen collega's, maar ook leidinggevenden en klanten kunnen zich schuldig maken aan dit gedrag. Ongewenst gedrag door klanten, waaronder pesten, wordt beschreven in het dossier 'agressie en geweld'.

### Gevolgen voor medewerkers

De gevolgen van pestgedrag mogen niet worden onderschat, niet alleen voor diegene die wordt gepest, maar voor de hele werkomgeving. Voor werknemers die gepest worden geldt dat het gevoel van eigenwaarde flink wordt aangetast. Ook leidt pesten tot gezondheidsklachten. Nogal wat slachtoffers van pesten worden arbeidsongeschikt. Veel mensen hebben na deze ervaringen moeite om een andere baan te vinden. Pesten leidt dus ook tot verlies van werk en inkomen en heeft daarmee gevolgen voor de privé omstandigheden van de gepeste werknemer. Ook bij getuigen van pesten op het werk, meestal collega's, is er sprake van stressreacties, afname van het werkplezier en afname van motivatie en betrokkenheid bij de organisatie.

### Gezondheidseffecten

Pesten op het werk kan leiden tot een hoge mate van stress, depressie, en angststoornissen, waaronder de posttraumatische stressstoornis, en kan uiteindelijk zelfs tot zelfmoord leiden. Slachtoffers van pesten lopen een meer dan vier keer zo groot risico op een depressie in vergelijking met medewerkers die vinden dat ze niet gepest worden.

Medewerkers, die gepest worden kunnen hierdoor zelfs een angststoornis of een posttraumatische stressstoornis krijgen. De gezondheidsklachten zijn dat mensen met een dergelijke stoornis last hebben van nachtmerries, geheugenverlies, concentratieverlies, vermijdingsgedrag en flashbacks van de nare gebeurtenis.

Typische stresssymptomen zijn slapeloosheid, concentratiestoornissen en gebrek aan initiatief. Voorbeelden van lichamelijke stressklachten zijn hoofdpijn, maag- en darmklachten en hartkloppingen.

### Gevolgen voor organisatie

Ook de gevolgen voor de organisatie zijn niet te onderschatten. Zo leidt pesten tot verhoogd ziekteverzuim, een negatief werkklimaat, verlies aan productiviteit en kwaliteit en tot verlies aan klanten.

### Oorzaken

De oorzaken van pesten zijn niet eenduidig. Meestal is er sprake van een samenspel tussen verschillende factoren. Het gaat om een combinatie van de persoonlijke kenmerken van dader en slachtoffer, de organisatiekenmerken en de samenwerking op de afdeling of in de bedrijfsunit. Bij organisatiekenmerken moet gedacht worden aan een negatief werkklimaat, onvoldoende of juist erg autoritair leidinggeven, hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden, slechte communicatie, onduidelijkheid over wat er van medewerkers verwacht wordt en slechte fysieke werkomstandigheden.

### 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.

### **Omvang**

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. Bijna tweederde van de slachtoffers wordt gepest door collega's, en bij bijna de helft van de slachtoffers maakt de leidinggevende zich schuldig aan pesterijen. Ook klanten maken zich schuldig aan pestgedrag. De afgelopen jaren is er een toename van pesterijen geconstateerd. 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.

### **Risicosectoren**

Sectoren waar pesten veel voorkomt zijn

- industrie
- vervoer en transport
- welzijns- en gezondheidssector
- onderwijs
- openbaar bestuur
- financiële dienstverlening
- horeca

### **Risicogroepen**

Vrouwen, ouderen, homoseksuelen en niet westerse allochtonen lijken iets vaker slachtoffer te zijn van pestgedrag.

### **Hoe is te achterhalen waar er wordt gepest?**

Landelijk worden cijfers over pesten verzameld via de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) en het Permanent Onderzoek Leefsituatie (POLS). In organisaties wordt gebruik gemaakt van de Risico-inventarisatie en -evaluatie, die een globaal beeld geeft van pestgedrag en andere vormen van ongewenst gedrag. Voor verdiepend onderzoek wordt onder andere gebruik gemaakt van de gevalideerde Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA). Hierin is een aparte vragenlijst ontwikkeld voor lichamelijke agressie, serieuze bedreiging en lastig gedrag, waaronder pesten wordt gerekend. Ook met de LEidse Mobbing Schaal-II (LEMS-II) kan gemeten worden waar en hoeveel er gepest wordt. Daarnaast worden specifieke vragenlijsten gebruikt of geven functioneringsgesprekken, POP-gesprekken, exit interviews en klachtmeldingen aanleiding om te onderzoeken of en waar er sprake is van pesterijen in de organisatie. Preventiemedewerkers en andere arboprofessionals spelen een belangrijke rol bij signalering van pestgedrag.

### **Wat zegt de wet over pesten?**

Het wettelijk kader is de Arbowet (lid 2, artikel 3) van 2007, waarin de term 'psychosociale arbeidsbelasting' is ingevoerd. Hieronder worden werkdruk, pesten, seksuele intimidatie en agressie en geweld verstaan.

*"De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting"*

De werkgever is op grond van de Arbowet verplicht een beleid te voeren dat erop gericht is werknemers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting. De daaraan verbonden risico's voor de werknemer moeten schriftelijk worden vastgelegd in een risico-inventarisatie en -evaluatie.

### **Wat is eraan te doen?**

## **Primaire preventie**

De aanpak van pesten richt zich vooral op het voorkomen van pesterijen in de organisatie. Daarvoor is een aantal beleidsmaatregelen van belang, zoals het geven van goede voorlichting van wat gepast en ongepast gedrag is, het geven van het goede voorbeeld door de leiding, het aanstellen van een vertrouwenspersoon en een duidelijke klachtenregistratie en –protocol. Heel belangrijk is dat de organisatie duidelijk communiceert dat pestgedrag en andere vormen van agressie en geweld niet getolereerd worden (zero-tolerancebeleid). Een integrale benadering van het anti-pestbeleid, waarbij behalve slachtoffer, dader en leidinggevende ook de preventiemedewerker, de bedrijfsarts, de arbeids- en organisatiedeskundige en de veiligheidskundige een rol hebben, is van groot belang. Ook veiligheid van de werkplek en het gebouw draagt bij aan het voorkomen van ongewenst gedrag.

## **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, waaronder pesten, niet worden getolereerd.
  - Een trainingsdag waarbij werknemers wordt geleerd agressie niet te tolereren.
  - Een waarschuwingssysteem voor bezoekers dat uiteindelijk kan resulteren in een bezoekverbod.
- In combinatie met een agressietraining voor medewerkers leidde dit beleid tot afname van het aantal incidenten van ongewenst gedrag.

## **Secundaire preventie**

In tweede instantie zijn de maatregelen gericht op de opvang van de medewerker die gepest wordt en op het oplossen van de conflicten die aanleiding zijn (geweest) voor het pestgedrag. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt primair bij de direct leidinggevende, mits hij of zij zelf niet één van de bronnen van pesten of de agressor is. De vertrouwenspersoon heeft een ondersteunende en adviserende rol. Met name als de leidinggevende zelf meedoet of zich schuldig maakt aan pesterijen, is het slachtoffer aangewezen op de vertrouwenspersoon. De stap naar een naast hogere leidinggevende is immers wel erg groot. De vertrouwenspersoon adviseert in de afhandeling van de klacht en de opvang van het slachtoffer. Daarnaast zijn het sanctioneren van elke vorm van grensoverschrijdend gedrag en het toezien op het handhaven van het beleid voorwaarden om ongewenste omgangsvormen tegen te gaan en op termijn te voorkomen.

## **Implementatie**

Bij de implementatie van beleid is het belangrijk om een zo breed mogelijk draagvlak te creëren in de organisatie. Met een projectaanpak kunnen medewerkers zelf betrokken worden bij de invoering van de maatregelen. Doorslaggevend voor het daadwerkelijk verankeren van het beleid is echter de rol van het management. Dat moet zich zonder meer achter het beleid stellen.

## **Effectmeting**

Er is nog weinig bekend over de effecten van een integrale aanpak. In twee Australische studies is het effect van een zero-tolerancebeleid gemeten. Dit heeft tot afname van pesten op het werk geleid.

## **Wie gaan slim om met dit probleem?**

Veel organisaties zijn zich inmiddels bewust van de gevolgen van psychosociale arbeidsbelasting. Zo zijn er bijvoorbeeld al veel initiatieven te zien in het geven van voorlichting over ongewenst en gewenst gedrag. Ook worden er vertrouwenspersonen en preventiemedewerkers aangesteld. Maar nog niet in alle organisaties worden klachten gemeld en systematisch geregistreerd. Het ministerie van Sociale Zaken heeft een rapport samengesteld met voorbeelden van goede praktijken. Er zijn veel goede initiatieven, maar er is nog weinig zicht op de effecten van de maatregelen. Dat heeft onder meer te maken met het feit dat de oorzaken van pesten niet eenduidig zijn. Ook zijn er nog weinig specifieke meetmethodes en wordt het begrip pesten verschillend geïnterpreteerd. Daarom de volgende tips.

## **Tips**

- Onderken het probleem. In alle organisaties komen in meerdere of mindere mate ongewenste omgangsvormen voor.
- Voer een nulmeting uit naar de aard en omvang van ongewenst gedrag bijvoorbeeld door een goede, specifieke vragenlijst. Specialistische bureaus kunnen daarin behulpzaam zijn.
- Onderzoek wat mogelijke oorzaken zijn in de organisatie van ongewenste omgangsvormen.
- Ontwikkel passende preventieve beleidsmaatregelen en stel meetbare doelstellingen op.
- Ontwikkel protocollen en klachtenprocedures.
- Zorg dat er ook anoniem gemeld kan worden.
- Zorg voor een werkbare klachtenregistratie.
- Zorg dat er een deskundige vertrouwenspersoon en een klachtencommissie wordt aangesteld.
- Creëer een zo breed mogelijk draagvlak voor de beleidsmaatregelen. Zorg vooral dat het management achter de maatregelen staat.
- Geef goede voorlichting over gewenst gedrag.
- Zorg dat vastgesteld wordt wie waarvoor verantwoordelijk is in de hiërarchische lijn en in de arboprofessionele zorg.
- Zorg dat de maatregelen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd en ingepast in bestaande procedures van bijvoorbeeld beoordelen en functioneren.
- Zorg voor goede opvang voor slachtoffers van ongewenst gedrag.
- Meet de effecten, evalueer het beleid en stel het, waar nodig, bij.