



# Pesten op de Werkvloer

JAARGANG 1, NUMMER 1

*"Tranen liepen over mijn wangen, wat voelde ik me kwaad en besodemieterd."  
Lees het dagboek van Cindy*

*Pesten onder ambtenaren: taboe of trauma?*



*Kom naar het seminar PESTEN OP HET WERK voor professionals, management, deskundigen*



Pesten op de Werkvloer



**ADRIBA**  
Aubrey Daniels Research Institute  
for Behavior Analysis

**VU** 

[WWW.PESTENOPDEWERKVLOER.NL](http://WWW.PESTENOPDEWERKVLOER.NL)



[pestenopdewerkvloer.nl](http://pestenopdewerkvloer.nl)



[pestenopdewerkvloer.nl](http://pestenopdewerkvloer.nl)



[@pestenophetwerk](https://twitter.com/pestenophetwerk)

WAG  
GAV  
Z  
E

# WIE ZIJN WIJ?



Je zult maar elke dag met knikkende knieën naar je werk gaan, bang voor die ene vervelende collega die er een sport van lijkt te maken om jou te kleineren, zo vaak en zoveel mogelijk. Of voor die manager die je elke keer weer opzadelt met alle vervelende klussen of je ten aanzien van collega's voor schut zet. Het gevoel hebben dat je bijna een kogelvrij vest moet aantrekken om ongeschonden door je werkdag te komen.

Uit onderzoek door het CNV en de Universiteit Twente wordt ruim zeventien procent van alle werknemers in Nederland op het werk structureel gepest. Ruim acht procent van de leidinggevende geeft aan met regelmaat te worden gepest.

*(Bron: Nieuws uit Nederland - laatste nieuws 7 okt. 2012).*

Je hoort niet zoveel over pesten op de werkvloer omdat de slachtoffers zich vaak schamen. Managers en werkgevers hebben daarbij vaak niet door hoezeer sommige werknemers lijden onder het gepest. Of ze beseffen niet dat ze zelf bijdragen aan het pestgedrag van anderen, het zelfs - wellicht onbewust - in stand houden.

Om dit nare gedrag onder de aandacht te brengen en hopelijk bij te dragen aan verbanning van de pesterijen, is de Stichting Pesten op de Werkvloer in het leven geroepen. Bijna een jaar zijn we nu, zowel op werknemers- als werkgeversniveau, aan de slag om dit taboe te doorbreken, want dat kunnen we alleen met elkaar. We bieden een luisterend oor aan degenen die gepest zijn of worden, die vaak een flinke emotionele knauw krijgen van het vervelende en soms zelfs pijnlijke gedrag van hun collega's. Daarnaast bieden we handvatten aan bedrijven en organisaties om zelf pestgedrag te signaleren en zoveel mogelijk te voorkomen. Dit kan bijvoorbeeld middels voorlichting, het volgen van een training of het maken van een goed beleid.

Op onze site worden daarnaast diverse vormen van pesten besproken. Ook tref je ervaringsverhalen aan, zodat de gepeste werknemer weet dat hij of zij niet alleen hierin staat. En natuurlijk allerlei andere informatie en actualiteiten.

En nu ligt er dit magazine, dat bij ruim zevenhonderd bedrijven wordt verspreid, als volgende stap naar erkenning van het fenomeen 'pesten op de werkvloer'. Met als doel uiteraard het onder de aandacht brengen van dit onderwerp, een stuk bewustwording en uiteindelijk het totaal uitbannen van vervelend en kwetsend gedrag op het werk.

Namens Stichting Pesten op de Werkvloer,

*Laura Willemse (voorzitter)*



# Inhoudsopgave Magazine Pesten op de Werkvloer

Pagina 1 . . . . .	Voorwoord van de voorzitter
Pagina 3 . . . . .	Colofon
Pagina 4 . . . . .	Wat hebben we de afgelopen periode bereikt?
Pagina 6 . . . . .	Wat gaan we de komende periode doen?
Pagina 9 . . . . .	Het verhaal van Cindy
Pagina 11 . . . . .	Vaste column door Olga de la Fontaine
Pagina 13 . . . . .	Samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam
Pagina 15 . . . . .	Dagprogramma seminar Pesten op het Werk
Pagina 17 . . . . .	Interview met ambtenaar Paul Kemperman
Pagina 18 . . . . .	Pesten onder ambtenaren: taboe of trauma?
Pagina 22 . . . . .	Interview met ambtenaar André H.
Pagina 25 . . . . .	De deskundige vertelt: Irene Nijhof
Pagina 28 . . . . .	Pesten in België
Pagina 32 . . . . .	Gast column door Herman Sars
Pagina 33 . . . . .	Voorbeeldbedrijf: het verhaal van "Haarlem105"
Pagina 35 . . . . .	Crowdfunding met Wim Kannekens
Pagina 36 . . . . .	Boek en TV Arthur & Marcel Gotlieb



## Colofon

**Jaargang 1  
nummer 1  
oktober 2014**

### **Pesten op de Werkvloer Magazine**

is een magazine voor iedereen die interesse heeft in dit onderwerp. Het doel van het magazine is een middel te zijn om het taboe rond pesten op het werk te doorbreken.

### **Uitgever, vormgever, drukwerk, verspreiding en bezorging:**

Nolin uitgeverij B.V.  
[www.nolin-binnenhofprojecten.nl](http://www.nolin-binnenhofprojecten.nl)

*De uitgever is niet verantwoordelijk voor de inhoud van de advertenties. Niets uit de advertenties mag worden gekopieerd en/of verspreid zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.*

**Eindredactie:** Ingrid van Batenburg en Hanneke Willemse

**Hoofdredactie:** Laura Willemse

**Aan dit magazine werkten mee:**

**Illustraties:** speciale dank gaat naar

shutterstock voor hun donatie van beeldmateriaal, Bas Krommenhoek, Dorit Habing, Chantal Brama en Mariël van den Boogert.

**Tekst:** Sandra Zuiderduin van [www.tekstontwerp.com](http://www.tekstontwerp.com), Ingrid van Batenburg freelancer [ingridvbatenburg@gmail.com](mailto:ingridvbatenburg@gmail.com), Marleen backhuijs van [www.backhuijscommunicatie.nl](http://www.backhuijscommunicatie.nl), Marceline Geelen freelancer [marceline\\_geelen@yahoo.com](mailto:marceline_geelen@yahoo.com), Olga de la Fontaine van [www.olgadelafontaine.nl](http://www.olgadelafontaine.nl), Eline Boelé, Jenny Westra en Irene Nijhof.

**Speciale dank** gaat uit naar de mensen die wij mochten interviewen voor dit magazine: Paul Kemperman, André H, Herman Sars, Cindy, Marius Rietdijk en Henk Schiffer.

### **Abonnementen:**

Alleen voor de digitale versie van dit magazine is een abonnement mogelijk, deze kunt u aanvragen via de website [www.pestenopdewerkvloer.nl](http://www.pestenopdewerkvloer.nl) en ontvangt u dan 3x per jaar via de e-mail.

**Correspondentie, suggesties voor artikelen en aanleveren materiaal:** [redactie@pestenopdewerkvloer.nl](mailto:redactie@pestenopdewerkvloer.nl).

**Copyright:** *het is niet toegestaan om de inhoud van deze uitgave (of gedeelten daarvan) in welke vorm en op welke wijze dan ook over te nemen, te vermenigvuldigen, te distribueren of openbaar te maken zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Stichting Pesten op de Werkvloer.*

Ondanks het feit dat aan de samenstelling van dit magazine de grootst mogelijke zorg is besteed, kan Stichting Pesten op de Werkvloer en haar partners niet instaan voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie en diensten. Wanneer u zonder verificatie of naderadvies gebruikmaakt van de geboden informatie en diensten in Magazine Pesten op de Werkvloer, doet u dat voor eigen risico en rekening. Stichting Pesten op de Werkvloer en haar partners aanvaardden geen enkele aansprakelijkheid.



# Wat hebben we de afgelopen periode bereikt?

Time flies! Sinds de oprichting van onze Stichting Pesten op de Werkvloer een half jaar geleden, is er ongelooflijk veel gebeurd. We zijn begonnen met alleen een website en hebben inmiddels ook de geboorte van de facebookpagina, linkedinpagina en twitter gevierd! Ook hier is veel informatie te vinden voor zowel werkgevers, direct betrokkenen en slachtoffers van pesterijen op hun werkplek.



Vind jij ons werk ook belangrijk en wil jij ons ondersteunen? Dat kan al heel simpel: like ons op facebook en volg ons op twitter! Zo kan je informatie weer verder delen en het onderwerp onder de aandacht houden. Help mee en hou de duim omhoog!!



Uiteraard is het voor ons van belang zoveel mogelijk bekendheid te verwerven. Daarom zijn we enorm blij dat we elke eerste donderdag van de maand aan het woord komen in het radioprogramma 'Haarlem Lucht' van Dennis van Dijk op Haarlem105. Uitzending gemist? Luister terug op onze site. Daar kun je onder het kopje Media alle uitzendingen terugluisteren. Verderop in ons magazine staat er nog een mooi portret van Haarlem 105!

Daarnaast zijn we te gast geweest bij Radiosignaal. *Radio Signaal* is een radioprogramma met informatie en discussie over gezondheid, welzijn en belangenbehartiging in Amsterdam en Diemen. Ook dit kun je terugluisteren via onze site.

**Radio Signaal**

Een fijne opsteker voor onze Stichting is het feit dat we sinds kort officieel de ANBI status hebben. ANBI staat voor Algemeen Nut Beogende Instellingen. Dat houdt in dat het belastingtechnisch gunstig is om geld te doneren aan Pesten op de Werkvloer want je schenking is voor een deel aftrekbaar van de belasting.



Natuurlijk is dit magazine bij uitstek een mooi fysiek voorbeeld van wat we in deze periode hebben bereikt. Dit is de allereerste uitgave en daar zijn we best heel trots op. Het is de bedoeling dat er drie uitgaven per jaar volgen. Dankbaarheid gaat naar alle donateurs die dit mogelijk maken en Nolin Uitgevers B.V.!

**=Nolin=**  
**Uitgevers B.V.**

Dit magazine voortaan digitaal ontvangen? Meld je aan op de website!



**GEWONNEN!** We deden mee aan een wedstrijd voor het winnen van een videopitch voor goede doelen die werd uitgeschreven door mysalesclip.nl en wonnen!!! Met nog twee andere goede doelen werden we begeleid om een pakkende videopitch te maken van 1 minuut! Natuurlijk kan je deze videopitch online bekijken bij ons! Een heel fijn middel om ons goed voor te stellen hebben we erbij gekregen!

We zijn een mooie samenwerking aangegaan met de vrije universiteit van Amsterdam. Hiermee richten we ons vooral op het verbeteren van bedrijfsculturen, het positief beïnvloeden van ongewenst gedrag en bewustwording van gevolgen van pesten. Hiervoor geven we samen trainingen, advies en begeleiding en voorlichting. Welke producten en mogelijkheden we precies bieden kan je vinden in onder producten op onze website.



Pesten op de Werkvloer

**ADRIBA**  
Aubrey Daniels Research Institute  
for Behavior Analysis



**Onze eerste uitreiking van "het grote dank bloemetje"!!**  
Te veel om allemaal op te sommen deden we in de afgelopen maanden en dat hadden we niet gekund zonder onze supporters, donateurs, vrijwilligers, bestuursleden, bedrijven, ambassadeurs en al die andere mensen die ons een warm hart toedragen! Onze speciale dank gaat in dit nummer naar Eline Boelé! Zonder haar toegewijde inzet hadden we niet geweest waar we nu wel zijn!!



**Ons eerste "grote dank bloemetje" gaat dus naar Eline!!**



# Wat gaan we de komende periode doen?

Als klapper op de vuurpijl volgt op 30 oktober 2014 ons eerste seminar. Dit organiseert Stichting Pesten op de Werkvloer in samenwerking met het gedragsonderzoek instituut ADRIBA van de VU. Je bent van harte welkom! Lees meer verderop in dit magazine.

UITNODIGING  
SEMINAR  
30-10-2014  
VU Amsterdam  
[www.pestenopdewerkvloer.nl](http://www.pestenopdewerkvloer.nl)

**PESTEN OP HET WERK**  
voor professionals, management, deskundigen

gevolgen  
gedrag  
wetgeving



Pesten op de Werkvloer



**ADRIBA**  
Aubrey Daniels Research Institute  
for Behavior Analysis

**VU**  
1855

Doe mee met onze Koffiepostercampagne !!! Iemand aanspreken op respectloos gedrag is lastig. Met deze spraakmakende posters, die bij onze Koffiepostercampagne horen, kun je collega's duidelijk laten zien dat pesten op de werkvloer bespreekbaar moet worden. Ze zijn vanaf nu gratis te downloaden. Plak ze op muren of deuren bij koffiezetapparaten, toiletten, kleedruimtes of andere zichtbare plekken en help mee om pesten uit de taboesfeer te halen.

Download de posterontwerpen op [www.pestenopdewerkvloer.nl](http://www.pestenopdewerkvloer.nl) en maak er gauw werk van!!

**Lekker collegiaal bezig ?**



Denk eens over **JOUW** gedrag na !

 **pestenopdewerkvloer**

[www.pestenopdewerkvloer.nl](http://www.pestenopdewerkvloer.nl)

 **STOPpesten nu!**  
[www.stoppesten nu.nl](http://www.stoppesten nu.nl)



**pestenopdewerkvloer**

Samenwerking is belangrijk want samen sta je sterker! Stichting stop pesten nu! en onze stichting werken daarom samen om een vuist te maken tegen pesten. De derde week van september zijn we begonnen met een postercampagne. Kijk maar op de achterzijde van dit magazine!

 **STOPpesten nu!**





Crowdfunden voor het opzetten van de hulplijn!  
Spannend dat crowdfunding! Een hele nieuwe manier om aan donateurs te komen voor specifieke projecten. Voor onze eerste crowdfundingactie hebben we gekozen voor het project: opzetten van de hulplijn. We willen graag dat slachtoffers de mogelijkheid hebben om voor ondersteuning en advies naar de hulplijn te bellen en daar een ervaringsdeskundige aan de lijn te krijgen die hun verhaal als geen ander begrijpt. Hou onze social media in de gaten daar laten we je weten waar en wanneer deze crowdfundingactie gaat lopen!!



Nieuw: producten voor bedrijven uit ons bedrijven bewust programma! Voor bedrijven die te maken hebben met ongewenst gedrag of voor bedrijven die hier preventief op in willen spelen heeft de stichting met diverse samenwerkingspartners producten ontworpen. We hebben een handleiding gemaakt voor het opstellen van gedegen beleid omtrent ongewenst gedrag, een tweedaagse training ontwikkeld voor HRM, P&O, vertrouwenspersonen en leidinggevenden "hoe te herkennen en wat te doen aan ongewenst gedrag" en we geven voorlichting over pesten op het werk en de gevolgen. Kijk voor alle producten en informatie op [www.pestenopdewerkvloer.nl](http://www.pestenopdewerkvloer.nl)

Lotgenotencontact is zeer belangrijk voor slachtoffers en hun directe omgeving.

De stichting wil hiervoor heel graag lotgenotencontactdagen organiseren. Een dag waar er ruimte is voor de verhalen en herkenning en erkenning de boventoon voeren. Ook empowerment komt aan de orde want pesten doet veel schade aan je zelfbeeld. Hiervoor heeft de stichting diverse fondsen aangeschreven om financiering te verkrijgen.



Een forum opzetten is ook een grote wens van ons. Een forum is een laagdrempelige manier voor slachtoffers om met elkaar in contact te komen en kan veel steun geven. Zo voelen en lezen ze dat ze niet alleen zijn en dat het niet alleen hen overkomt maar veel werknemers. Wil je dat dit forum er komt? Doneer op rekeningnummer NL18 RABO 01547.77.587 onder vermelding van: Forum!

## Het verhaal van Cindy

Meer dan 20 jaar heb ik me ingezet voor de Rijksoverheid. Op verschillende afdelingen, elke dag opnieuw. De eerste jaren waren uitdagend, ik deed cursussen en leerde veel. Twee jaar, van de laatste jaren, waren dramatisch, ik wilde daar niet meer zijn. Dagelijks ging ik met een knoop in mijn maag naar mijn werk. Een knoop die elke dag groter werd. Verdrietig werd ik 's ochtends wakker.

Lees mijn dagboek over deze afgrijselijke periode. Cindy (49 jaar)

### Begin 2004

Ik kwam op een nieuwe afdeling terecht en werd ingewerkt door een collega. Na twee jaar ging zij weg en heb ik haar werk overgenomen. Op exact dezelfde manier als zij dat deed, want zo had ik het geleerd. Op onze afdeling was een dame die parttime werkte en met twee anderen op een kamer zat. Laten we haar Karin noemen. Na een tijdje kwam er van een andere afdeling nog een collega bij. Ze was vaak ziek, functioneerde daar niet en werd overgeplaatst naar ons. Mijn collega's vertelde mij dat ze niet blij waren met haar, ze wist niets van onze afdeling. Laten we haar Petra noemen. Als ik op vakantie was, moest Petra mijn werk overnemen. Tijdens

mijn afwezigheid beweerde Karin dat ik alles fout had gedaan, alles moest opnieuw. Dossiers moesten anders, brieven waren verouderd, kortom alles wat ik deed deugde niet.

### Nieuwe manager

Onze vrouwelijke manager ging weg en er kwam een man voor terug. Hij vond ons een gezellig clubje, omdat wij altijd samen gingen lunchen. Als hij goed had gekeken, had hij gezien dat dat uiterlijke schijn was. Hij wilde dat wij elkaar gingen beoordelen. Elkaar beoordelen? Ik had mijn twijfels of dat zou werken. Toen is de ellende echt begonnen. Ik kon wel janken tijdens mijn beoordeling. Alle vier de collega's hadden zich tegen mij gekeerd. Ze

hadden weet ik hoeveel A-4tjes opgesteld met alle punten die ik niet goed deed. Alles deed ik fout. Petra was begonnen, de andere collega's hebben haar gevolgd. Stelletje lafbekken! Alleen Karin deed niet mee. Zij zat er tussenin, durfde niets tegen mij te zeggen en ook niet voor mij op te komen, terwijl zij beter wist. De beoordelingsformulieren werden uitgedeeld, voor de groep moesten we deze voorlezen. Tranen liepen over mijn wangen, wat voelde ik me kwaad en besodemieterd. Gebroken liep ik de kamer uit.

### Een dag later

Met een brok in mijn keel ging ik naar mijn werk. Ik liep op mijn tenen. Maar collega's zeiden niets meer tegen me, alsof ik lucht was en niet bestond. Afschuwelijk! Ik zat in mijn eentje op de kamer, omdat Karin ziek of op vakantie was. Met shakende handen, tranende ogen en kwaaltjes aan mijn hoofd zat ik daar. Ik ging kapot door die negatieve energie.

### Zondagavond

Zondagavond was het ergste, ik baalde dat ik weer moest werken. Ik bleef gaan, elke dag opnieuw! Ik zat met mijn kamerdeur dicht en deed mijn werk. Ik bleef zakelijk en beleefd en als ik een vraag had stelde ik die. Om half 5 ging ik helemaal gebroken naar huis. Mijn vriend kreeg de volle laag over zich heen, maar ik kon niet anders.







Een paar maanden later Petra ging maar door en door. Ze zocht naar fouten. Alle kleine foutjes die ik maakte, werden gekopieerd en in een mapje gestopt. Stomme nutteloze dingen. Vooral de onrecht die mij werd aangedaan, maakt me zo boos! Ik deed niets goed en alles moest anders. Ik werd van alles beschuldigd, terwijl ik altijd goede beoordelingen had gekregen. Het frustrerende was dat die goede beoordelingen van mijn vorige manager waren en dat deze manager in de kritiek van Petra meeding.

#### **Eind 2007**

Uiteindelijk was ik het zat en had ik de moed verzameld om naar mijn manager te gaan (ondertussen hadden we weer een nieuwe manager). Hij deed niets

voor me. Het enige wat hij zei: "Als je iets anders wilt doen binnen het kantoor, moet je zelf gaan zoeken." Moest ik echt zelf bij alle afdelingen leuren of ze mij daar alsjeblieft aan wilde nemen? Ja dus. Arghhhh, dat was de druppel. Wat een slappe hap die manager!

#### **Lagere functie**

Ik heb gesolliciteerd op een lagere functie. Ik werd niet aangenomen, omdat ik te hoog ben opgeleid. Na enige tijd was de functie nog niet ingevuld en heb ik opnieuw gebeld. Na een goed gesprek ben ik op een andere afdeling geplaatst.

Niemand van mijn oude afdeling heeft ooit gevraagd wat ik ging doen. Niemand wenste mij succes. Ik zat te huilen en te huilen. Mijn leidinggevende zei dat ik er zelf

voor heb gekozen. "Je wilt zelf toch weg, ga dan niet zitten janken" Met een brok in mijn keel ben ik weggegaan. Nooit meer hebben ze mij gegroet of gedag gezegd.

#### **2009**

Na twee jaar op mijn nieuwe afdeling ben ik weggegaan. Ik was de sfeer zo zat en kon niets meer bereiken. Zoals het hoort bij de Rijksoverheid werd een afscheidsfeestje voor me georganiseerd. Alle mensen waar ik ruim 20 jaar fijn mee heb samengewerkt, waren er niet. Alleen de mensen die ik af en toe tegenkwam bij het koffiezetapparaat en de collega's waar ik op dat moment mee werkte, waren er. Mijn nieuwe manager had een prachtig verhaal geschreven en vol lof verteld over mijn functioneren. Dat was voor het eerst erkenning voor mijn werk en inzet.

#### **2014**

Ik word nog steeds opgefokt en verdrietig als ik terug denk aan die periode. Ik ben niet boos, zo zit ik niet in elkaar. Ik ben ontzettend blij dat ik daar niet meer werk en de stap heb genomen om mijn eigen bedrijf op te starten. Midden in de crisis ben ik begonnen. Ik voel me trotser dan ooit! Dat ik dit kan bereiken, is een droom die uit komt. Mijn bedrijf loopt goed en mijn vriend en familie zijn ontzettend trots op mij.

Mensen noemen mij een sterke vrouw en daar bouw ik op. Ik heb veel geleerd van die vervelende periode, maar daardoor maak ik nu mijn eigen keuzes. Ik kies ervoor om voor mezelf verder te gaan. Dat is mijn geluk!

*Interview: Marleen Backhuijs van Backhuijs Communicatie*



## Column: Vooroordelen of veroordelen ??

Het is nu eenmaal zo dat mooie mensen een streepje voor hebben. Ze worden minder gepest dan bijvoorbeeld dikke mensen. Uitsluiting begint vaak al jong op de lagere school: Dikzak! Stoplicht! Brillioot!

Ik zie het bij mezelf: als een leuke kerel met zijn boodschappenwagentje tegen de mijne botst, ben ik veel aardiger, soms zelfs gevlend dat die o zo knappe man zo stralend naar me lacht. Ik weet zeker dat als het een hele dikke man zou zijn ik toch minder aardig zou reageren. Want het vooroordeel is: je heb het zelf zo ver laten komen dat je zo dik bent, toch? Ik ben iemand die door-denkt als ik een goede dag heb. Dik zijn kan ook een gezondheids- kwestie zijn. Of je bent zoveel gaan eten omdat je eega is overleden. Ik noem maar wat.

Maar o wee als ik last heb van haast of stress: *'Schiet toch op dikke truffel met die rotfiets van je!'*

Een pester denkt niet. Hij handelt. Hij wil ervoor zorgen dat de groep op zijn hand komt. Niemand wil buiten de boot vallen, in geen geval teveel opvallen, en zeker niet anders zijn; dat weet de pester, vaak onbewust.

Want een pester is niet reflectief, heeft absoluut niet in de gaten hoeveel pijn en verdriet zijn

slachtoffer heeft door zijn toedoen. Zo erg dat iemand er ziek van kan worden, lichamenlijk zowel als geestelijk. Hoe erg is het als je op je tenen moet lopen op je werk, de schouders beschermend ingetrokken als een angstig vogeltje, beducht voor ieder onverwacht geluid? Op alweer een rotopmerking van die kwelgeest naar je hoofd?

luisteren wil. En iedereen is bang voor hem: ze laten hem doorgaan, uit angst dat zij misschien wel het volgende slachtoffer zouden kunnen worden. Degene die wèl opstaat en de bully confronteert met zijn gedrag, is meestal ook anders. Iemand die eerder al ervaren heeft om niet in een groep opgenomen te worden, en juist daarom rechtvaardigheid wil zien.



*"De angstkunstenaar" van schilder Bas Krommenhoek*

En zie daar de pester, een bullebak die leeft ja, zwèlgt in zijn gedrag. Hij heeft het niet in de gaten dat iemand helemaal stuk gaat, alleen om zijn ego te bevredigen. De treiteraar lacht hard, de hele dag door, en praat met wie er maar

De pester pest, maar waarom? Wat is er zo fijn aan om een onschuldig mens neer te drukken; die misschien niet zo goed gebekt is en niet van repliek kan dienen? Waarom bestaat die behoefte die telkens maar weer vervuld moet





worden: kwetsen alleen voor eigen gewin? Want wie heeft er baat bij dat er gepest wordt? Wie wordt er beter van? De pester heeft een verleden. Is het een kwaad verleden? Met een moeder die dronk, een vader die sloeg?

Ik wil weigeren om te zeggen dat het iemand zijn persoonlijkheid is, dat zijn genen de daders zijn die er voor zorgen dat hij zich als een sater pur sang, ja tot een dictator kan ontwikkelen. Ik wil geloven dat het verleden meetelt aan hoe je je ontwikkelt.

Maar als ik dan naar de oorlogen kijk en naar hun leiders. Dan moet ik wel accepteren dat slechte mensen van origine bestaan.

De groep doet niets, kijk maar naar de beelden op You Tube van die jongen die in elkaar werd geslagen door een troepje leeftijdsgenoten, het ging helemaal nergens over, ze hadden die dag gewoon zin om te slaan, te ranselen. Er stonden mensen omheen die helemaal niets deden. Alleen maar keken.

Wat zegt dit over ons gedrag?

Wat zegt dit over ons gevoel voor rechtvaardigheid?

Hoe komen we van onze vooroordelen af?

Wie veroordelen wij en waarom?

Gedachtenstof!

*Column geschreven door Olga de la fontaine. Olga schrijft ieder magazine een column voor ons die tot nadenken over je eigen gedrag en gedachten aanzet.*



## Seminar: hoe ga je als bedrijf om met pesten op het werk ?

Een werknemer wordt gepest en komt zijn beklag doen bij uw personeelsafdeling. Wat moet u doen als onderneming om het pesten aan te pakken en waar moet u op letten als u hiermee geconfronteerd wordt? Stichting Pesten op de Werkvloer en de Vrije Universiteit werken samen om bedrijven te helpen pesten op het werk tegen te gaan. Het eerste wapenfeit van de samenwerking is al op 30 oktober 2014: Het seminar "pesten op het werk".

UITNODIGING  
SEMINAR  
30-10-2014  
VU Amsterdam  
www.pestenopdewerkvloer.nl

**PESTEN OP HET WERK**  
voor professionals, management, deskundigen

gevolgen  
gedrag  
wetgeving

 Pesten op de Werkvloer

 **ADRIBA**  
Aubrey Daniels Research Institute  
for Behavior Analysis

 **VU**

Het seminar is bedoeld voor professionals die te maken kunnen krijgen met pesten op het werk. "Denk aan managers, HRM, P&O, leidinggevenden, vertrouwenspersonen, arbodiensten, psychologen en sociologen. Het is een dag waarin ook de zakelijke kant van pesten op het werk aan bod komt", vertelt Laura Willemse, voorzitter van de stichting.

### Zakelijke gevolgen

Daar is veel behoefte aan, legt ze uit. "Bedrijven zijn verplicht beleid te hebben om pesten tegen te gaan, maar dat is bij veel ondernemingen nog niet het geval. Ons seminar laat professionals zien wat de impact kan zijn van pesten, zowel voor het slachtoffer als voor het

bedrijf in het algemeen. Ook leggen we uit wat een bedrijf moet weten op het gebied van wetgeving, hoe pesten ontstaat en wat je er tegen kan doen."

Laura zelf vertelt tijdens het seminar over de gevolgen en de economische problemen rond pesten op het werk. "Die kunnen echt enorm zijn. Het kan een bedrijf duur komen te staan, als pesten niet wordt aangepakt. Iemand kan zich langdurig ziekmelden, de sfeer kan zo verziekt zijn dat het de productiviteit beïnvloedt, en ga zo maar door. Pesten is voor het slachtoffer natuurlijk verschrikkelijk, maar ook het bedrijf lijdt daaronder, financieel."

**Positieve gedragsbeïnvloeding**  
Volgens spreker Marius Rietdijk van de VU zou een onderneming het pesten op een positieve manier moeten beïnvloeden om ervan af te komen. Marius is directeur van ADRIBA, het gedragsexpertisecentrum van de Vrije Universiteit, en expert in gedragsbeïnvloeding. "In mijn lezing demonstreer ik gedragsbeïnvloeding aan de hand van een verhaal over mijn parkiet. Daarvan heb ik het gedrag beïnvloed van heel stil in een hoekje zitten naar enthousiast door de kooi vliegen. Hoe denk je dat ik dat heb gedaan?"

In eerdere lezingen, waar hij ook over zijn parkiet vertelde, opperden mensen de parkiet





*Dr. Marius Rietdijk*

onder stroom te zetten, het vogeltje met een satéprikker te prikken, een kat erbij te zetten, met de kooi te schudden en andere volgens Marius negatieve methoden. “Het lijkt een aangeboren reflex: als dingen niet goed gaan dan zijn we geneigd in te grijpen, maar als dingen goed gaan dan laten we het lopen. De gangbare gedachte is dat pesters moeten worden gestraft. Gelukkig lijkt die gedachtegang op zijn retour.”

#### **Juridische kant**

Verder komen tijdens het seminar ook de juridische zaken rond pesten aan bod.

Advocatenkantoor RWV schetst een juridisch kader voor bedrijven en geeft informatie over de arbowetgeving. Sinds enkele jaren is pesten verboden volgens die wetgeving, en zijn ondernemingen verplicht pesten aan te pakken als het bij hen gebeurt. Het belang van een goed arbobeleid bij bedrijven komt tevens aan bod.

Naar verwachting komen er 250 mensen op het seminar af, uit het hele land. “Het is een geweldige kans voor professionals om met een grote groep te praten over pesten, om het bespreekbaar te maken. En

om ervaringen uit te wisselen over bijvoorbeeld het beleid”, vindt Laura. Daarom is er na het seminar ook een dinerborrel, waar aanwezigen kunnen napraten met elkaar en de sprekers.

#### **Training voor bedrijven**

Een tweede uitvloeisel van de samenwerking tussen de stichting en de VU is een tweedaagse training, die vanaf oktober te boeken is. Deze is speciaal voor professionals die meer willen weten en leren over het voorkomen van ongewenst gedrag, het op tijd signaleren ervan en wat het bedrijf wel en niet kan doen. Vervolgens trainen we vaardigheden om zelf te kunnen ingrijpen en positief te kunnen beïnvloeden van gedrag.

#### **Subsidie bij advisering voor bedrijven**

Daarnaast kunnen bedrijven via een subsidietraject de stichting en de VU inhuren. Laura: “We helpen bedrijven zicht te krijgen op problemen met ongewenst gedrag op het werk.” Van de uitvoering tot het strategisch beleid. Hiervoor werken we samen met het ministerie van Economische Zaken waardoor bedrijven die hierin investeren tot 50% vergoed krijgen.

Verder willen Laura en Marius dat er een Europees onderzoek komt naar pesten op het werk. “We kunnen veel leren van elkaar.” Voor het onderzoek worden nu contacten gelegd met buitenlandse universiteiten.



# DAGPROGRAMMA SEMINAR: PESTEN OP HET WERK

LOCATIE: **VU AMSTERDAM**

13.30 uur	Ontvangst met koffie & thee
14.00 uur	Welkomstwoord
14.10 uur	Gedrag, oorzaken van pesten, invloed bedrijfscultuur – Laura Willemse
14.30 uur	Gevolgen van pesten op het werk voor slachtoffers, afdeling en bedrijf
15.00 uur	Wetgeving, arbowet, noodzaak goed beleid bij bedrijven – mr. Bob Heeren
15.30 uur	Pauze
16.00 uur	Hoe vermindert u pestgedrag en bevordert u een positieve bedrijfscultuur? Interactieve sessie met dr. Marius Rietdijk
17.00 uur	Sluiting

Prijs voor de seminar is € 119,50 excl. BTW per persoon

17.15 uur      Borrel en het dinerbuffet, napraten met elkaar en de sprekers .

Hieraan zijn extra kosten verbonden van € 47,50 excl. BTW per persoon.

Wilt u dit ook meemaken? Als u zich hiervoor aanmeld dan staat er na het seminar een lekker drankje voor u klaar zodat u kunt napraten met elkaar en de sprekers. Om circa 18.00 uur wordt er een aantrekkelijk dinerbuffet geopend. Uiteraard ook inclusief een drankje en koffie toe.

20.00 uur      Einde



## Wat weet u na de seminar?

Pesten op het werk is een onderwerp dat steeds hoger op de agenda komt te staan. Bestrijden van pesten staan expliciet genoemd in de nieuwste ARBO-wetgeving. Pesten belemmert het goed functioneren van mensen. Het gaat met veel negatieve emoties (angst, woede en verdriet) gepaard. Ook de resultaten van organisaties lijden eronder vanwege suboptimale prestaties en een verhoogd ziekteverzuim.

Tijdens dit seminar leert u wat de oorzaken van pesten op het werk zijn, wat de kenmerken van pestgedrag zijn en wat u er concreet aan kunt doen. Daarvoor komen topsprekers aan het woord die verstand hebben van de praktische pestproblemen die zich bij organisaties voordoen, de juridische aspecten en hoe u negatief gedrag ontmoedigt en positief gedrag stimuleert.

## Sprekers:

**Laura Willemse** is voorzitter van Stichting Pesten op de Werkvloer [www.pestenopdewerkvloer.nl](http://www.pestenopdewerkvloer.nl)

**Dr. Marius Rietdijk** is de wetenschappelijk directeur van VU-ADRIBA en Europees expert op het gebied van positieve gedragsverandering [www.adriba.nl](http://www.adriba.nl)

**Mr. Bob Heeren** arbeidsrechtadvocaat bij RWV Advocaten [www.rwv.nl](http://www.rwv.nl)



Pesten op de Werkvloer



**ADRIBA**  
Aubrey Daniels Research Institute  
for Behavior Analysis



# ‘Ik kon niks meer, deed niks meer en het kon me niks meer schelen’

Zomaar ineens het doelwit worden van pesterijen. Dat overkwam ambtenaar Paul Kemperman toen hij vanaf 2005 naar eigen zeggen door slinkse wijze uit het gemeentehuis van Zevenaar weggepest werd. Lees hier zijn verhaal.



“Vanaf de één op andere dag begon het.... Terwijl ik al jaren dezelfde leidinggevende had, veranderde ineens haar houding ten opzichte van mij. Ik vroeg vrij om met de fietsclub mee te kunnen, maar kreeg nee te horen. Dat had ik in de 35 jaar dat ik op het gemeentehuis van Zevenaar werkte, nog nooit meegemaakt! Hoewel ik het vreemd vond dat ik mijn vrije dagen niet op mocht nemen, vermoedde ik nog niet echt iets. Totdat ik in oktober 2005 een vernietigend rapport las over mijn schijnbaar slechte functioneren. Toen wist ik dat mijn laatste dagen op dit gemeentehuis geteld waren....

Van de milieu- en bouwwet werd ik overgeplaatst naar de drank- en horecawet, hetzelfde werk als waar ik in 1975 als jonge

ambtenaar mee begon. Ook werd ik in een aparte kamer gezet en mijn collega's veranderden van houding. Ineens spraken ze me aan met 'u' en 'meneer'. Daarnaast adviseerden ze me geregeld dat ik met de VUT moest gaan, terwijl ik pas 58 was. Dat soort geniepige dingetjes. In een paar maanden tijd was ik al zo afgetakeld dat ik niet meer met de auto naar het werk durfde. Dus ik was bijna zover dat ik ook met de VUT wilde. En toen trokken ze hun voorstel weer in...

Ondertussen ging het geniepige pesten gewoon door. Totdat ik in januari 2006 zo murw was... Ik had last van hartritmestoornissen, angsten, slapeloosheid... Soms werd ik 's ochtends zo zwetend wakker dat het net leek alsof ik uit een zwembad stapte. Ik durfde op het perron nauwelijks langs het spoor te gaan staan, omdat ik bang was dat ik per ongeluk voor de trein zou stappen. En ik werd een wegpiraat. Reed overal door rood. Ik kon me gewoon niet meer concentreren. Het kon me ook niks meer schelen. Ik sportte niet meer, ik deed niks meer en ik kon niks meer. Toen heb ik me ziek gemeld....

Maar het spelletje ging gewoon door: me vertellen dat ik weer beter was gemeld en dat ik beter een WIA-uitkering kon aanvragen om er daarna weer achter te komen dat ik helemaal niet beter was gemeld. Ook werd mijn salaris tot 2 x toe ingehouden wegens werkweigering terwijl de bedrijfsarts toch echt had geconstateerd dat ik ziek was om uiteindelijk in 2007 ontslagen te worden wegens drie keer werkweigering. Later ben ik daarvoor door een rechter in het gelijk gesteld, met als gevolg dat ik weer moest komen werken....

Maar ja, inmiddels was ik het zo zat dat ik daar helemaal geen zin meer in had en ben ik alsnog met de VUT gegaan. Wat moest ik anders? Als een collega je pest, dan kun je naar je leidinggevende. Maar als het gemeentebestuur je eruit wil werken, waar kun je dan terecht? Dan sta je er helemaal alleen voor. Ik heb het gelukkig overleefd, maar ik kan me heel goed voorstellen dat iemand zich hierdoor van kant maakt. Zoiets gun je niemand.”

Meer lezen over Paul Kemperman? Lees zijn blog [wijdoendatzo.wordpress.com](http://wijdoendatzo.wordpress.com)

Geschreven door Sandra Zuiderduin van [www.tekstontwerp.com](http://www.tekstontwerp.com)



## Pesten onder ambtenaren: taboe of trauma?

Genegeerd en weggetreiterd met alle gevolgen van dien, tot zelfmoord aan toe. Met alle recente berichten in de media lijkt pesten onder overheidspersoneel een regelrechte plaag te worden. Wat is er aan de hand in ambtenarenland?

Als pesten geen grapje meer is. Het nieuws van de laatste tijd leerde ons dat meerdere ambtenaren dit aan den lijve ondervonden. Ook uit enquêtes die de Vrije Universiteit in opdracht van het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector vanaf 2012 heeft uitgevoerd, blijkt dat er inderdaad behoorlijk wat aan de hand is in het openbaar bestuur.

### Grimmige werksfeer

Van de 7315 ondervraagde ambtenaren uit alle sectoren van openbaar bestuur gaf 28% van de respondenten aan de afgelopen twee jaar een misstand te vermoeden. Al gaat het hier dan om beleving gaat, had wel 22% van de ambtenaren het gevoel een misstand te hebben meegemaakt die door de onderzoekers als integriteitsschending werd gezien. "We wisten dat integriteitsschendingen voorkomen, maar niet op deze schaal", zegt onderzoeker Gjalte de Graaf. Opvallend genoeg gingen de meeste meldingen over 'ongewenste omgangsvormen' waar ook pesten onder valt (26%).

Het onderzoek geeft 'geen rooskleurig beeld van de dagelijkse praktijk van het openbaar bestuur'. Ook blijkt 'zonneklaar dat er nogal eens iets misgaat'. In verschillende lagen van de overheid zou sprake zijn van een 'grimmige werksfeer', waarin ambtenaren worden gepest, geïntimideerd of bedreigd.



Zo luidde een citaat van een ondervraagde: "Behandeling van ondergeschikten door hogergeplaatsten: discriminatie, 'bullying', desinteresse, geen personeelsgesprekken voeren of gesprekken van slecht niveau." En: "Uitsluiting en discriminatie van een collega door zijn teamgenoten, zowel persoonlijk als ook formeel. De collega werd opzettelijk informatie onthouden zodat deze zijn werk niet kon doen."

### Ambtenaren grootste risicogroep

Ook een ander onderzoek uit 2013 (de Staat van de Ambtelijke Dienst in opdracht van het Centrum voor arbeidsverhoudingen) wijst erop dat de mentaal-emotionele belasting, waaronder pesten valt, in het openbaar bestuur gemiddeld genomen groter is dan in alle andere sectoren tezamen.

De uitleg van de onderzoekers van den Bossche en Smulders: "Een conclusie kan zijn dat er in de onderzoeksliteratuur, met name de Nederlandse, weinig aandacht is voor centrale aspecten van de kwaliteit van de arbeid, zoals contractvormen en werktijden, werkdruk en autonomie, gevaarlijk

en fysiek zwaar werk, agressie en geweld en arbeidsonzekerheid. Dit beklemmt des te meer omdat dit toch factoren zijn waarvan de kranten en weekbladen de laatste jaren regelmatig melding maken."

Maar ook internationaal onderzoek van onder meer onderzoekers Guy Notelaers en Elfi Baillien bewijst dat er in de ambtenarij volop gepest wordt en dat ambtenaren tot de grootste risicogroep behoren om gepest te worden. Dit onderzoek werd eerst in België, later in Noorwegen, Italië en Spanje gedaan.

Ambtenaren lopen zelfs bijna vijf keer zoveel kans op pesten op het werk dan ieder andere werknemer. En dat terwijl er in België nog veel meer dan in Nederland gedaan wordt aan preventie en het afstraffen van ongewenst gedrag op de werkvloer.

### Meerdere praktijkvoorbeelden

Stuk voor stuk interessante onderzoeken die met meerdere praktijkvoorbeelden geïllustreerd kunnen worden. Misschien kent u ze nog? Paul Kemperman die in 2005 naar eigen zeggen op slinkse wijze uit het gemeentehuis van





Zevenaar weggepest werd en daarover durfde te praten in de documentaire EenVandaag uit 2012.



Maar liefst 11 rechtszaken werden door hem en zijn collega-jurist van de gemeente gewonnen.

Of recenter het schrijnende geval van Arthur Gotlieb die met intimidatie en psychisch geweld bij de Nederlandse Zorgautoriteit in april 2014 tot zelfmoord gedreven werd. Ook André H. kan er als weggetreiterde ambtenaar uit het gemeentehuis van Kampen inmiddels uit ervaring over meepraten.



Ook op internet zijn meerdere gevallen van weggepeste ambtenaren terug te vinden. Van Smallerland tot Enschede, maar ook de provincie Drenthe en gemeenten als Boskoop, Haarlem, Doetinchem, Menterwolde, Doesburg, Weesp en Rotterdam worden genoemd.

### **Prioriteit op pesten?**

#### **Verzuim minder!**

Voor slachtoffers is het lastig pesten aannemelijk te maken.

## **Gepest of niet gepest, dat is de vraag**

**Wordt er nu wel of niet meer gepest onder ambtenaren en waarom? We vroegen meerdere mensen naar hun persoonlijke of professionele ervaring en mening.**



“Ik denk dat er inderdaad veel gepest wordt bij overheden en simpelweg doordat er geen echte baas is. Alleen managers, maar die voelen zich onvoldoende verantwoordelijk. Die hebben helemaal geen zin om zich van alles op de hals te halen dus laten ze het liever rusten. Of sturen degene die gepest wordt en daarover klaagt maar liever weg. Bij een bedrijf heb je een baas waar je naartoe kunt stappen en erop kunt aanspreken. Die zal zich meer verantwoordelijk voelen, omdat verzuim hem direct in zijn portemonnee raakt.”

- *Joyce, weggepest bij de Belastingdienst* -

“Uit mijn onderzoeken blijkt dat ambtenaren tot de grootste risicogroep behoren om gepest te worden. Misschien komt dat omdat ze bij wijze van spreken opgesloten zitten in een gouden kooi: ze worden vrij goed betaald, hebben werkzekerheid en genieten van uitgesteld loon in de vorm van pensioen. Wie in overheidsdienst werkt, krijgt dus maar weinig financiële prikkels om uit eigen beweging te vertrekken. Het gebrek aan interne mobiliteit in overheidsdiensten, zorgt ervoor dat daders en slachtoffers tot elkaar ‘veroordeeld’ zijn. Ze zijn ‘verplicht’ om de rest van hun dagen op elkaars gezicht te kijken en kunnen hun conflicten niet ontvluchten.”

- *Guy Notelaers, onderzoeker Faculty of Psychology, University of Bergen* -

“Hoewel een aantal overheidsinstanties zeker goed bezig is, kan er nog veel meer aan preventie gedaan worden en zou ze de wet op Psychosociale Arbeidsomstandigheden veel meer kunnen toepassen. Maak Ongewenste Omgangsvormen bespreekbaar, geef voorlichting over een gezond werkklimaat en train medewerkers en vooral leidinggevenden in Gewenste Omgangsvormen. Het is belangrijk om dit van bovenaf te implementeren, dus dat directie en management dit stimuleren en voorbeeldgedrag vertonen. Zorg dat het beleid daarvoor op orde is en dat een Vertrouwenspersoon zichtbaar is in de organisatie; dit kan veel leed voorkomen!”

- *Heleen Kloosterhuis, vertrouwenspersoon GIMD* -

“Dat pesten bij de overheid meer voorkomt dan in bedrijven, lijkt me echt onzin. Het komt voor, is een beetje van alle tijden, zij het dat sociale media de drempel hebben verlaagd, maar dat speelt overal. Een goede manager, en die heb je bij de overheid ook, let daarop en neemt zo nodig maatregelen, net zoals een goede werknemer ook zelf stappen zet. Juist bij de overheid, waar over het algemeen veel meer personeelsadviseurs werken dan in het bedrijfsleven, zijn daar ook kanalen voor. Kortom: ik ben er niet van overtuigd dat pesten op de werkvloer een probleem is dat bij de overheid anders ligt dan in het bedrijfsleven.”

- *prof. mr. Roel Bekker, bijzonder hoogleraar Arbeidsverhoudingen* -



Al mag ongewenst gedrag op het werk volgens de Arbowetgeving niet en kunnen daders strafrechtelijk worden vervolgd. Ook de Arbeidsinspectie treedt niet direct op tegen intimidatie en psychisch geweld op het werk. Ze legt bovendien geen prioriteit bij het onderzoeken van het pesten van ambtenaren op het werk, lezen we in een bericht op Binnenlands Bestuur.

Hoewel psychosociale arbeidsbelasting een van de speerpunten is van de Arbeidsinspectie, komt het woord pesten niet voor in het Jaarplan 2014. Reden? Pesten op het werk zou een zaak voor de werkgever zijn die daar maatregelen tegen moet nemen. Daarnaast zegt de inspectie nauwelijks meldingen te ontvangen over ambtenaren die worden gepest. Een woordvoerder licht toe: "We hebben een risicoanalyse gemaakt en zagen geen aanleiding hier prioriteit aan te geven."

"Heel apart", vindt beleidsadviseur Renske Jurriëns van Federatie Nederlandse Vakbeweging. Haar ervaring is dat het aantal gezondheidsklachten onder werknemers toeneemt. "Er zijn meer burnoutklachten en er is meer verzuim. De tevredenheid op de werkvloer daalt." En pesten heeft hierin volgens haar een belangrijk aandeel. "Eén op de zes



werknemers wordt gepest. Ik weet niet wat voor risicoanalyse de inspectie heeft gedaan, maar dit cijfer bestaat al langer. Als ze de prioriteit leggen op pesten, wordt het verzuim minder. Dat kost nu veel geld. Pesten zou dus wel prioriteit moeten hebben."

Dat beaamt ook Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen. De vereniging stelde in 2012 vast dat intimidatie en pesten de meest voorkomende klachten zijn, weliswaar in een kleine enquête en niet specifiek gericht op ambtenaren.

Des te opvallender dat Abvakabo FNV, de grootste vakbond voor de publieke sector, en de Landelijke Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (LKOOG) en De Nationale Ombudsman de onderzoekscijfers niet in hun meldingen terugzien. "Wat natuurlijk niet hoeft te

betekenen dat het niet bestaat", benadrukt secretaris Tamara de Reu van de LKOOG. "Wat we merken is dat het vaak nauw verweven is met arbeidsconflicten of dat we het gewoonweg niet horen. Dat laatste zou meerdere redenen kunnen hebben. Wat gebeurt er allemaal aan de voorkant bijvoorbeeld? Daar hebben wij geen zicht op."

Volgens haar kloppen mensen vaak pas aan bij de LKOOG als een andere oplossing niet meer mogelijk is. "Daarnaast kunnen mensen bang zijn voor de consequenties als ze een klacht indienen. Ze zijn angstig om hun baan te verliezen. Tot slot zou het zomaar zo kunnen zijn dat er sprake is van een groot taboe en de slachtoffers niet over het pesten durven te praten. Eerlijk gezegd maken wij ons wel eens zorgen dat we het niet horen, terwijl het er wel moet zijn."

### **Gebruikte bronnen**

*Platform voor ambtenaren en bestuurders, [www.binnenlandsbestuur.nl](http://www.binnenlandsbestuur.nl)*

*Kenniscentrum Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector, [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)*

*Landelijke Klachtencommissie Ongewenst gedrag voor de Decentrale Overheid, [www.vng.nl/ongewenstgedrag](http://www.vng.nl/ongewenstgedrag)*

*Onderzoek naar risicogroepen pesten op het werk, [www.academia.edu/177416/](http://www.academia.edu/177416/)*

*Wie wordt gepest op het werk*

*[www.vacature.com/carriere/orienteren/Werk-en-wereld-Grootste-pestkoppen-zitten-in-ambtenarij](http://www.vacature.com/carriere/orienteren/Werk-en-wereld-Grootste-pestkoppen-zitten-in-ambtenarij)*

*Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen, [www.lvv.nl](http://www.lvv.nl)*

*Kennis- en dienstencentrum arbeidszaken publieke domein, [www.caop.nl](http://www.caop.nl)*

Geschreven door Sandra Zuiderduin van [www.tekstontwerp.com](http://www.tekstontwerp.com).



*Portret sociaal uitgesloten ambtenaar André H.*

# **‘Er is een kras op mijn ziel gemaakt die ik levenslang bij me zal dragen’**

Doelbewust iemand isoleren en buiten de groep houden. Dat overkwam ambtenaar André H. toen hij vanaf eind 2012 op een heel geniepige manier het gemeentehuis van Kampen uitgewerkt werd. Lees hier zijn verhaal.

“In juni 2009 kwam ik via een re-integratietraject bij de gemeente Kampen te werken. Dat ging heel erg goed, ik kon het met iedereen vinden en iedereen was dik tevreden. Dit werk was alleen op tijdelijke basis dus toen ik in de zomer van 2012 de kans kreeg om op vaste basis op een andere afdeling te gaan werken, greep ik dat met beide handen aan. Maar na een paar weken werken realiseerde ik me al dat er iets niet goed zat...

Het was een soort van sociale uitsluiting, maar dan heel geniepig. Overdreven commentaar op fouten die ik maakte, blikken die me toegeworpen werden, gesprekken die stilvielen als ik binnenkwam, collega's die boos werden als ik een vraag stelde of me gewoon negeerden. Ook de twee collega's die me steunden, zagen het en erkenden het. ‘Er wordt continu over je geroddeld, André’, zeiden ze dan. ‘Je valt tegen, zeggen ze.’ Ik werd stelselmatig genegeerd en in een kwaad daglicht gezet, maar het ging zo geniepig dat het moeilijk was om dat te bewijzen.

Dus werd ik er spuugonzeker van. Helemaal omdat er tegen een andere collega die tegelijk met mij nieuw was begonnen, wel aardig werd gedaan. Aan haar werd wel gevraagd hoe haar weekend





was en haar fouten werden wel vergeven. Ik piekerde me suf over hoe ik aansluiting bij de groep moest vinden. Ik wilde zo graag omdat het een opstap was naar een vaste betaalde baan na een burn out te hebben gehad, maar ze moesten me gewoon niet. Steeds weer werd ik keihard afgerekend op kleine fouten of bespioneerd om mij te kunnen betrappen op missers. Maar het ergste was het negeren en mij laten voelen dat ik niet welkom was.

***‘Als ik een stap naar links zet, valt er een luik dicht en als ik een stap naar rechts zet, gebeurt hetzelfde. Vertel me in godsnaam hoe ik hier wèl een plek krijg?’***

Uiteraard heb ik hierover diverse keren bij mijn leidinggevende aan de bel getrokken en gesprekken met de pesters aangevraagd. Heel eerlijk gooide ik daarin alles op tafel, maar hun enige reactie was: ‘Ik heb geen idee waar je het over hebt.’ Telkens weer. Er viel gewoon niet tegen op te boksen en mijn leidinggevende kwam nooit voor me op. Sterker nog, omdat de pesters aangaven dat ik ‘clusters van fouten’ maakte, vond hij het zelfs nodig dat ik opnieuw ingewerkt moest worden. Omdat ik inmiddels zo aan mezelf begon te twijfelen, heb ik daar toen maar mee ingestemd.

Toch constateerde degene die me inwerkte na een week al dat ik het gewoon prima deed en dat in een rapport aan mijn leidinggevende zou laten weten. Maar vervolgens liet deze niets van zich horen. Hij geloofde alleen de laster die de pesters bleven melden: dat de ‘tweede inwerkperiode’ die het inmiddels genoemd werd, niet het gewenste resultaat had opgeleverd en dat ik nog steeds fouten maakte! In april veranderde ineens de gehele sfeer. Nadat ik opnieuw werd geïntimideerd door een collega, heb ik haar apart genomen en gevraagd: ‘Hoe kan ik krediet bij jullie krijgen? Als ik een stap naar links zet, valt er een luik voor me dicht en als ik een stap naar rechts zet, gebeurt hetzelfde. Vertel me in godsnaam hoe ik hier wèl een plek krijg in het team?’ De betreffende collega reageerde weer als de vermoorde onschuld, maar daarna draaiden alle vijf de pesters ineens als een blad aan de boom om.

Opeens was iedereen poeslief en aardig tegen me, ik kon met iedereen lezen en schrijven, mijn leidinggevende gaf aan geen klachten meer te krijgen en ik ontspande weer een beetje. Helaas duurde die kunstmatige vriendelijkheid maar zo’n zes weken. Totdat me zomaar ineens door een collega werd verteld

dat ik ‘hier’ niet op mijn plek zat. Bovendien zei ze me dat ik het allemaal niet aankon en dat ze verwachtte dat ik binnen een paar weken psychisch zou instorten...

***‘Het voelde alsof ik een race gelopen had maar net voor de finish was afgeschoten’***

Toen ben ik voor het eerst ontzettend boos geworden en heb ik haar pittig bekritiseerd over de onrechtvaardigheid van haar opmerkingen. Maar ze wist het zo te draaien dat ik haar bedreigd zou hebben. Ineens was ik dus de schuldige en kreeg ik zelfs een officiële waarschuwing! En wat was de reactie van hoofd P&O op mijn verweer dat ik al 8 maanden werd bedreigd? ‘Maar dat jij het zo beleeft, hoeft natuurlijk niet te betekenen dat het zo is.’ Toen had ik door dat het foute boel was en dat ik er gewoon uitgewerkt werd.

De vakantieperiode die daarop volgde, was een regelrechte ramp. Ik zat alleen met de pesters en werd volkomen genegeerd. Ze gingen letterlijk en figuurlijk met de rug naar mij toe zitten. Ik werd nog onzekerder en nerveuzer, sliep niet meer en durfde nauwelijks nog naar mijn werk. Bij terugkomst van mijn leidinggevende werd gezegd dat ik onhandelbaar was.



Ik zou met deuren geslagen hebben, weggelopen zijn en nog meer van dat soort onwaarheden. Ze hadden zelfs een klacht over mij ingediend bij een leidinggevende van een ander team. Kortom: de sfeer was compleet verziekt.

nadenken over tijdelijk werk op een andere afdeling om verdere escalatie te voorkomen.

Vlak erna kreeg ik een exitgesprek. Mijn leidinggevende zei, dat hij zich bekocht voelde omdat

had maar net voor de finish was afgeschoten.

Na mijn ontslag heb ik nog geprobeerd met een vertrouwenspersoon naar een oplossing te zoeken, maar de boot werd afgehouden. P&O gaf geen antwoord op mijn vragen, de leidinggevende wilde niet in gesprek met mij en volgens de directeur bedrijfsvoering was de sfeer op de afdeling sinds mijn vertrek uitstekend. Dus voelde ik me genoodzaakt een officiële klacht bij het Landelijke Klachtencommissie Ongewenst Gedrag in te dienen. Inmiddels zijn de klachten met betrekking tot het pesten / intimidatie en het niet ingrijpen van mijn leidinggevende gegrond verklaard. Maar met de, helaas vrijblijvende, adviezen van de klachtencommissie is verder weinig gedaan.

Maar weet je wat ik nog het allerergste vind? Dat ik na het gegrond verklaren van mijn klacht nooit, maar dan ook nooit iets uit het Stadhuis heb gehoord: geen excuus, geen gesprek, laat staan enige vorm van genoegdoening. Alleen het onfatsoen om niet te reageren. Het negeren gaat dus gewoon door. Maar ik ben ziek gemaakt en heb niks meer, terwijl de pesters daar nog gewoon zitten. Wat dat met me doet? Dat is nauwelijks te omschrijven. Ik ben tot in het diepste van mijn ziel vernederd. Alle incidenten gaan de hele dag als een repeterende grammfoonplaat door mij heen. Ik sta ermee op en ga ermee naar bed. Er is een kras op mijn ziel gemaakt die ik levenslang bij me zal dragen."

*Geschreven door Sandra Zuiderduin van [www.tekstontwerp.com](http://www.tekstontwerp.com).*

*'Alle incidenten gaan de hele dag als een repeterende grammfoonplaat door mij heen. Ik sta ermee op en ga ermee naar bed'*



Ook voelde ik me steeds zeker waardoor ik me voor een zeldzame keer ziek moest melden. Daar zat ik dan. Bang, maar ook heel erg boos. Want ook mijn klachten werden tegen me gebruikt. 'Zie je wel, daardoor gaat het dus niet goed met je en maak je zoveel fouten', draaiden de pesters mijn verhaal om. Ze schilderden me af als emotioneel instabiel en dat was zo intimiderend. Later die ochtend belde mij leidinggevende me met de vraag of ik wilde

ik pas zo laat had gezegd dat ik een arbeidshandicap had, terwijl iedereen in het gemeentehuis wist dat ik via een re-integratietraject was binnengekomen. Voor het eerste gaf hij aan dat hij ontevreden was over mijn functioneren, omdat er allerlei klachten van andere afdelingen zouden zijn, maar specificeren kon hij ze niet. En dat was het dus. Mijn kans op een vaste, betaalde baan was verkeken. Het voelde alsof ik een race gelopen



## Het woord is aan de deskundige...deze keer: Irene Nijhof, socioloog en directeur Bureau integriteit (BING)



“Ik was al slachtoffer van het systeem voordat ik er zelf erg in had!” Ik spreek met Arthur, een half jaar na een slopende rechtszaak tegen zijn werkgever. De rechtszaak heeft hij weliswaar gewonnen, maar daarmee niet zijn geluk en zijn plekje in de maatschappij. Arthur vertelt mij over de aanleiding van de zaak: het pestgedrag van zijn leidinggevende, de continue stroom van zogenaamd grappige opmerkingen, de rotklussen die hij toebedeeld kreeg en de lunchpauzes die hij altijd alleen achter zijn bureau doorbracht. Nooit eerder had hij zoiets meegemaakt, totdat hij twee jaar geleden binnen een klein en hecht team kwam te werken.

Niemand zei hem ooit gedag en hij werd ook niet uitgenodigd voor de groepswhatsapp. Aanvankelijk dacht hij nog dat het team moest wennen aan hem en maakte hij grappen terug of lachte hij dingen ongemakkelijk

weg. Maar al snel was hij niet meer in staat zich te weren in het web van onvriendelijkheid en uitsluiting. De vervelende omgang met zijn collega's kreeg effect op zijn motivatie en op zijn werkprestaties. En dit leidde tot functioneringsdiscussies met dezelfde leidinggevende waar het allemaal mee begon. Artur voelde zich steeds meer onzeker en onveilig. Hij kon natuurlijk niet terecht bij zijn leidinggevende en de dame van personeelszaken hielp hem niet verder: zij vertelde hem dat hij het toch maar met zijn baas moest oplossen. Een vertrouwenspersoon was er niet. Arthur wist niet wat te doen en kwam langdurig thuis te zitten. En daarom wilde de werkgever van hem af. Om redenen van disfunctioneren en een arbeidsconflict. Maar dat moest hij niet zomaar op zich laten zitten zei zijn beste vriend, tevens arbeidsjurist. En zo startte er een rechtszaak die acht lange maanden zou duren. Een rechtszaak die hem zou slopen zo vertelt Arthur. De advocaten hadden hun messen geslepen en de intimiderende stijl van de tegenpartij heeft Arthur vele slapeloze nachten gekost. Arthur heeft gewonnen, en een som geld toegewezen gekregen; daarmee heeft hij zijn advocaatkosten net kunnen dekken. Hij zit nu thuis en wil een boek schrijven over pesten op het werk. Maar hij wil ook dat zijn boek zijn eigen ervaringen overstijgt; dat het tips en oplossingsrichtingen biedt voor anderen die met deze problematiek te maken krijgen. En daarom spreken wij elkaar vandaag.

Ik luister naar dit pijnlijke verhaal, dat ik al zo vaak eerder heb gehoord. En ik bedenk me dat er in deze strijd twee verliezers zijn geweest. Het bedrijf heeft een fijne werknemer verloren en dit heeft veel geld gekost. En Arthur heeft niet alleen zijn baan verloren maar ook zijn eigenwaarde, zijn zelfvertrouwen en zoals hij zelf zegt zijn vertrouwen in zijn medemens. Natuurlijk vraagt Artur mij hoe hij dit had kunnen voorkomen en ik trek de vraag breder omdat ik geloof dat ook zijn werkgever uiteindelijk dit traject had willen voorkomen. Dus ik vertel Arthur wat een ieder van ons wel weet. En dat is dat werkgevers een zorgplicht hebben voor de veiligheid en gezondheid van haar werknemers. En dat zij maatregelen dienen te treffen om pesten, (seksuele) intimidatie en geweld van en tegen werknemers te voorkomen en te bestrijden. Maar uit ervaring weet ik ook dat veel organisaties het moeilijk vinden aan deze zaken vorm en inhoud te geven.

Ik schets Arthur op een flap een overzicht van maatregelen die organisaties preventief kunnen treffen. Dit betreft 'harde' maatregelen: het bouwen van een goede infrastructuur op het gebied van integriteit en omgangsvormen. Hier kun je denken aan een actuele gedragscode waarin zowel gewenst als ongewenst gedrag wordt beschreven. Verder is het handig om een klachtenregeling op te stellen, zodat medewerkers - desgewenst vertrouwelijk - melding kunnen maken van ongewenst gedrag.



Deze regeling kan worden aangevuld met een onderzoeksprotocol waarin beschreven staat hoe een eventuele klacht zal worden behandeld en onderzocht. Het is belangrijk om een vertrouwenspersoon aan te stellen; dit geeft mensen de mogelijkheid om buiten de lijn om, met iemand te praten. En zo iemand heeft Arthur heel erg gemist.

Naast deze harde maatregelen is het van belang om aandacht te hebben voor de omgangscultuur, de zogenaamde 'zachte' maatregelen. En op dit gebied heeft eigenlijk iedereen binnen organisaties wel een verantwoordelijkheid, zo vertel ik Arthur. Personeelszaken heeft naast haar beleidsfunctie ook een signaalfunctie wanneer het bijvoorbeeld gaat om ziekteverzuim en het ondersteunen van de teams. Leidinggevendenden hebben een cruciale voorbeeldfunctie; zowel in woord als in daad. Daarnaast kunnen zij bijvoorbeeld integriteit en omgangsvormen op een laagdrempelige manier bespreekbaar maken tijdens werkoverleggen en functioneringsgesprekken. Wanneer het spannend wordt dienen zij tevens te signaleren en aan te spreken. En dit laatste geldt ook voor collega's onderling.

Dit klinkt allemaal vrij eenvoudig maar ik weet ook dat veel medewerkers, inclusief personeelsmedewerkers en leidinggevendenden, het eigenlijk heel moeilijk vinden om hun mening over zaken als ongewenst gedrag te uiten. En al helemaal als zij zelf geloven dat zij binnen de groep in de minderheid zijn. Deze

terughoudendheid komt voort omdat zij in dergelijke gevoelige situaties bang zijn voor de gevolgen: bang om zelf gepest of buitengesloten te worden. Daarom zeggen en doen veel collega's niets. Dit verschijnsel wordt in de sociologie ook wel de spiraal van de stilte genoemd. Arthur herkent dit gelijk. Ondanks dat hij zich door iedereen buitengesloten voelde weet hij dat er in essentie maar één of twee echte pesters waren.

De realiteit is dat veel werkgevers aan de voorkant onvoldoende aandacht besteden aan deze zaken. En dit kan grote consequenties hebben, zoals in het geval van Arthur. Juist als het misgaat, wordt zichtbaar wat er aan preventie is blijven liggen. Ik vertel hem dat hij idealiter wel terecht had moeten kunnen bij personeelszaken of bij een vertrouwenspersoon. Samen hadden zij kunnen kijken of er een gesprek met zijn baas mogelijk was geweest of mediation. Tevens had de vertrouwenspersoon met hem kunnen afwegen of hij een klacht had willen indienen zodat er een onderzoek naar het pestgedrag had kunnen plaatsvinden. En dat is heel wat anders dan de zaak in het perspectief van disfunctioneren te plaatsen. Een onderzoek zorgt voor een heldere procedure, waarheidsvinding en uiteindelijk een rapport met een overzicht van wat er wel en niet is gebeurd. Een onderzoek geeft tevens een professionele beoordeling, in Arthur's geval over het handelen van alle betrokkenen, maar ook over de verantwoordelijkheid van zijn werkgever. Want heeft deze wel voldoende gedaan om een dergelijk incident te voorkomen? Met een dergelijk rapport in handen komen werkgevers

en werknemers er meestal gezamenlijk wel uit.

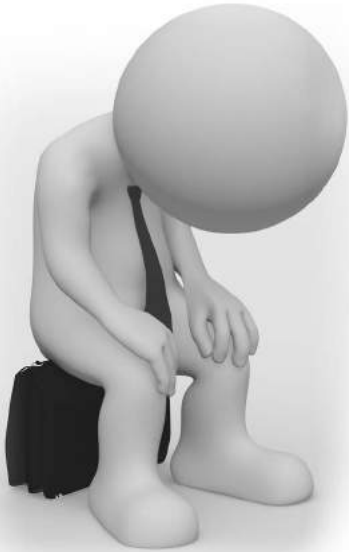
Arthur zegt het jammer te vinden dat hij van veel zaken niet op de hoogte was. En dat zijn werkgever nooit aandacht heeft besteed aan deze zaken. Ik vul aan dat dit voor veel organisaties het geval is. Uit onwetendheid, tijdgebrek en onderschatting. Geregeld hoor ik: "Ach, hier gebeurt zoiets niet. Wij kennen elkaar al jaren." Of "het is toch maar een geintje, dat moet je niet groter maken dan het is". Tijdens een goed gesprek wordt vaak duidelijk dat de leiding ook helemaal niet goed weet hoe deze zaken aan te pakken. Daarom ondersteunen wij organisaties hierin, zowel in tijden van vrede als tijdens incidenten. Want aandacht geven aan integriteit en omgangsvormen loont zich niet alleen in preventieve zin: maar juist op die spannende momenten wanneer het er echt toe doet.

Samen met Stichting Pesten op de Werkvloer hebben wij voor bedrijven en ondernemingsraden een handleiding gemaakt voor het opstellen van een gedegen beleid. Dit is bedoeld als onderdeel van het arbobeleid. Hierin staan onder andere voorbeelden van gedragscodes en protocollen over "hoe om te gaan met ongewenst gedrag op de werkvloer". Deze handleiding is via de website [www.pestenopdewerkvloer.nl](http://www.pestenopdewerkvloer.nl) te downloaden.



# Hoe pakt België pesten op het werk aan?

Hoe erg er op de werkvloer wordt gepest en wat er tegen wordt gedaan, verschilt per land, blijkt uit een groot internationaal onderzoek van sociale dienstenbureau Office Team. Reden voor ons om dit in een terugkerende rubriek in ons magazine te onderzoeken. Welk land doet wat of juist niet als het gaat om pesten op de werkvloer? Deze keer gaan we hiervoor naar België, dat de strengste 'antipestwet' van Europa heeft.

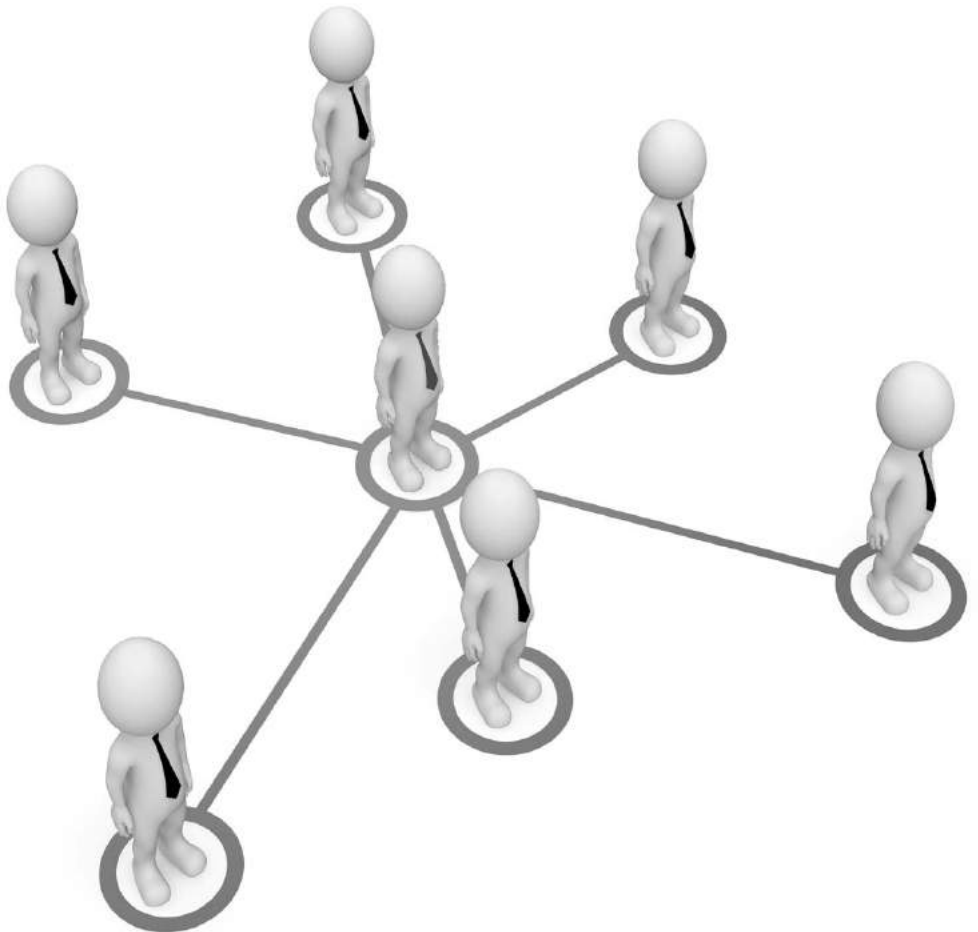


In België heeft de werkgever een grote verantwoordelijkheid als het aankomt op pesten op de werkvloer. Deze verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de welzijnswet van 1996, de cao uit 1999 en het meest recente koninklijk besluit van 10 april 2014.

Als een werknemer zegt dat hij gepest wordt op het werk, dan is het aan de werkgever om het tegenovergestelde te bewijzen of om een einde te maken aan de situatie en het slachtoffer te ondersteunen. Met andere woorden, de werkgever moet voorkomen dat er psychosociale risico's op het werk ontstaan. Ook moet een werkgever voorkomen dat hierdoor schade ontstaat of deze tenminste beperken. Een verplichte interne procedure moet ervoor zorgen dat het slachtoffer onpartijdig wordt opgevangen en geadviseerd.

Daarnaast is een werkgever verplicht veel te doen aan preventie. Hij is verplicht beleid op te stellen aan de hand van de OGGW-wet uit 2014, de wet op ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk. De werkgever moet zich bij de ontwikkeling van dit beleid laten bijstaan door een preventieadviseur psychosociale aspecten. Een vertrouwenspersoon helpt de adviseur onder meer bij het ondersteunen van de slachtoffers. Samen moeten ze situaties die pesterijen kunnen veroorzaken, wegwerken.

Typisch in de Belgische wet is verder dat slachtoffers of hun vertegenwoordigers zelf een interne of externe procedure kunnen beginnen tegen de vermeende dader(s). Daarbij krijgen ze tijdelijk ontslagbescherming en worden ze beschermd tegen andere represaillemaatregelen. Ook de omgekeerde bewijslast waarbij de werkgever moet aantonen en bewijzen dat er geen sprake is van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op de werkvloer, is iets wat niet in de wetgeving van andere landen wordt teruggezien.





## Totstandkoming van de Belgische 'antipestwet'



- 1996.** Als derde land in Europa neemt België een 'antipestwet' aan. Deze wet wordt de Welzijnswet genoemd, officieel de Wet betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk. De Welzijnswet is de basis waarop de Belgische regelgeving over welzijn op het werk is gebaseerd.
- 1999.** Het beleid tegen stress door het werk wordt vastgelegd in een nieuwe cao (nr. 72). Deze geldt hetzelfde jaar nog voor het hele bedrijfsleven, als de cao bij koninklijk besluit algemeen verbindend wordt verklaard. Met een cao wordt het tegengaan van stressgerelateerde problemen onder het kopje 'arbeidsvoorwaarden' geschaard en krijgt de ondernemingsraad een actieve rol in de bestrijding ervan.
- 2002.** De bestaande Welzijnswet ligt onder vuur, omdat hij te vaag zou zijn. Aanleiding is het schrijnende geval van een postbode, die zelfmoord pleegde na herhaaldelijk pestgedrag door zijn collega's. De wet wordt daarom aangescherpt. Er komen bijzondere bepalingen in te staan over geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Hierdoor kunnen slachtoffers van ongewenste omgangsvormen naar de rechter stappen. Ook is de werkgever voortaan verplicht om binnen een bepaalde termijn op klachten te reageren.
- 2004.** Tijd voor een eerste evaluatie. De wet blijft vaag, waardoor het moeilijk is te voorkomen dat werknemers worden gepest. Het aantal klachten over pesten op het werk is wel toegenomen (van twee naar vier per dag), maar het aantal uiteindelijk geregistreerde inbreuken blijft vrij beperkt en er komen zeer weinig klachten voor de rechter. Bovendien worden bijna alle klachten die wel voor de rechtbank verschijnen ongegrond verklaard.
- 2007.** Uit onderzoek blijkt dat de 'pestwet' te vrijblijvend is. Besloten wordt nog sterker de nadruk te leggen op preventie, onder meer door het voorrang geven aan interne procedures in plaats van de formele klachtenprocedure. Ook wordt het begrip 'psychosociale belasting veroorzaakt door het werk' geïntroduceerd en omschreven. Tenslotte kan er naast de preventieadviseur ook een interne vertrouwenspersoon worden aangesteld.
- 2011.** Onderzoek wijst uit dat de wet nog steeds niet goed is, met te veel nadruk op de juridische aspecten en het individu. Voor het onderzoek werden onder meer personen ondervraagd die betrokken zijn bij de uitvoering van de wet. Ze zijn ontevreden over de praktische toepasbaarheid van de wet. Ook zijn er volgens hen veel mogelijkheden tot misbruik. De wet is te complex en er is een gebrek aan doeltreffendheid en duidelijkheid van de rollen.
- 2014.** De 'antipestwet' in België wordt aangescherpt en verbreed tot ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk. Nadruk komt te liggen op collectieve preventie en het aanpakken en voorkomen van problemen als stress, burn-out en conflicten. Daarnaast staat de werksfeer centraal. Bedrijven worden verplicht een risicoanalyse te maken van die problemen, iets wat tot nu toe nog niet zo duidelijk omschreven was. Bovendien krijgt iedere werknemer die een formele klacht neerlegt, ontslagbescherming zolang de procedure loopt. Verder wordt de informatie-uitwisseling tussen de verschillende betrokkenen versoepeld en wordt er strenger gestraft. De nieuwe wet gaat in op 1 september 2014.

# De 'antipestwet' van België: de praktijk

**Door de jaren heen lijkt België dus een flinke slag geslagen te hebben als het gaat om het tegengaan van pesten op de werkvloer. Op dit moment geldt de Belgische wetgeving dan ook als de strengste in Europa. Maar nog belangrijker dan dat, werkt het ook?**

Met alle wetwijzigingen is er volgens Hilde De Man van de psychosociale dienst van preventieadviseur IDEWE al heel wat veranderd in België. "We krijgen jaarlijks heel wat meldingen over ongewenst gedrag waaronder pesten op de werkvloer, maar dat lijkt zich nu te stabiliseren. Mensen beginnen meer en meer de weg te kennen en komen steeds eerder bij ons. En dat zijn juist de momenten waarop nog bemiddeling en communicatieherstel mogelijk is."

Eerder onderzoek van de IDEWE ondersteunt dat. "Wat vooral opvalt, is dat een informele tussenkomst tot betere resultaten lijkt te leiden dan een formeel onderzoek. Dit pleit ervoor om waar mogelijk nog te zoeken naar communicatieherstel door ondersteunende gesprekken en bemiddeling. Het feit dat tot 90% van de meldingen ook informeel behandeld wordt, lijkt hierbij dan ook een goede zaak. Organisaties die geen psychosociaal welzijnsbeleid hebben uitgewerkt krijgen dan weer meer te maken met formele klachten. Een preventief beleid voeren en tijdig tussenkomen wanneer nodig is de boodschap dus!"

Het Neutraal Syndicaat van Zelfstandigen (NSZ) vindt de uitbreiding van de wet per

september veel te ver gaan. "Je kunt je afvragen wie hier nu echt gepest wordt", licht voorzitter Christine Mattheeuws van de belangenorganisatie, toe, "de werknemers of de werkgevers? Uiteraard zijn wij ook van mening dat pesten op de werkvloer niet kan, maar de uitbreiding van de wet betekent een enorme administratieve rompslomp voor de werkgever."

Volgens haar tonen meerdere onderzoeken aan dat pesten in kleine of middelgrote ondernemingen (KMO's) niet of nauwelijks voorkomt, mede dankzij de goede relatie tussen de baas en zijn personeel en het personeel onderling. "Uit ons in mei gehouden onderzoek blijkt dan ook dat 94% van de KMO's de uitbreiding afschiet." De NSZ denkt dat er veel meer winst te behalen valt als bedrijven gaan investeren in een goede werksfeer.

Daar heeft assistent professor Organisational Behaviour en onderzoeker Elfi Baillien van de KULeuven zo haar kanttekeningen bij. "Ook KMO's blijven niet 'buiten schot' bij deze problematiek. Ook al lijkt de constellatie van een KMO 'gunstiger' dan deze van een grote organisatie om pesterijen tegen te gaan, ze komen er toch nog steeds voor", zegt ze. Dat blijkt onder meer uit de vergelijking van twee kwalitatieve studies die zij samen met Inge Neyens, Kevin Vanoirbeek en Hans De Witte namens KULeuven in 2006 maakte.

Dit geldt volgens haar ook voor beleid op het gebied van psychosociale risico's. "Hierin kan niet zomaar gesteld worden

dat KMO's dergelijk beleid niet nodig hebben, daar de recente economische evoluties ook binnen de KMO's heel wat extra stressfactoren zoals werkdruk en baanonzekerheid met zich meebrengen: KMO's hebben het moeilijker met overleven. De uitbreiding is vanuit een wetenschappelijk oog dus wél nodig, zeker om ook KMO's te sparen voor de negatieve effecten van psychosociale risico's die ook productie, kwaliteit en overleven kunnen aantasten."

## Stabilisatie

Het aantal meldingen van pesterijen op de werkvloer lijkt nu wel te stabiliseren, afgaand op de meldingen die bij Groep IDEWE binnenkomen. Uit een nationale enquête van de groep uit 2011-2012 bleek in de laatste 6 maanden 19% van de werknemers maandelijks minstens 1 vorm van conflictueus gedrag of pesterijen heeft meegemaakt. Het ging voornamelijk om roddels, inspanningen niet naar waarde schatten en informatie achterhouden. Herhaaldelijke opmerkingen over iemands privéleven, beledigingen en grappen of onaangename verrassingen uithalen, komen beduidend minder voor.

In ruim de helft van de gevallen gaat het over vermeende daders met een hogere positie dan het slachtoffer en slechts 27% heeft een gelijke positie. Andersom komt nauwelijks voor. Bij de klagers is 36% man en 64% vrouw. Bij de aangeklaagden liggen de verhoudingen nagenoeg andersom.

Opvallend is dat bij 40% van



de klachten het probleem interpersoonlijk van aard is: een vertroebelde relatie tussen twee personen. Bij een dergelijk conflict lijken werknemers sneller hulp te vragen, voor het kan escaleren. Bij zo'n 35% van de gevallen ligt de hoofdoorzaak op team- en/of organisatieniveau.



De meeste incidenten (90%) worden informeel opgelost, waarmee wordt voorkomen dat het conflict escaleert en daarmee bijna onoplosbaar lijkt. De kans dat de klager onvrijwillig het bedrijf verlaat, is bij een formeel traject veel groter (tot drie keer meer kans) en er is duidelijk minder kans op een verbetering van de psychosociale problematiek (11% tegenover 25%). Als het specifiek

om pesten gaat, meldt bovendien 39% van de betrokkenen zich ziek als de formele weg wordt bewandeld.

### **Pesten op het werk in België: het slachtoffer**

Een werknemer die denkt het slachtoffer te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk, heeft in België verschillende mogelijkheden tot zijn beschikking:

- Hij kan zijn werkgever of meerdere aanspreken. Ook een lid van het comité ter preventie of een vakbondsafgevaardigde zijn hiervoor aangewezen aanspreekpunten.
- De werknemer kan een beroep doen op de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur van zijn onderneming (interne procedure).
  - ✓ Hij kan dat doen door het aanvragen van een informele interventie door de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur (informele weg).
  - ✓ Of hij kan dat doen door het aanvragen van een formele interventie door de preventieadviseur (formele weg).

- Hij kan een klacht indienen bij de inspectie van het Toezicht op het Welzijn op het Werk.
- Als de interventie door de inspectie geen einde stelt aan de pesterijen of het geweld, kan deze de arbeidsauditeur (persoon die het ambt van openbaar ministerie vervult bij de arbeidsrechtbank) inschakelen. Dit kan het slachtoffer ook zelf doen.
- Om een vaak lange en dure gerechtelijke procedure te vermijden is het eveneens mogelijk een beroep te doen op een erkende bemiddelaar die onafhankelijk en onpartijdig is en gehouden is door het beroepsgeheim.
- De werknemer kan een procedure instellen voor strafrechtelijke en / of burgerrechtelijke vervolging bij de bevoegde rechtbank.

Als de klacht van het slachtoffer gegrond wordt verklaard, kan deze rekenen op een schadevergoeding van de werkelijk geleden schade of een forfaitair bedrag dat overeenkomt met drie maanden brutoloon. Ook de dader kan rekenen op een flinke straf die met de nieuwe wetswijziging alleen maar forser wordt.

*Geschreven door: Sandra Zuiderduin van [www.tekstontwerp.com](http://www.tekstontwerp.com)*

#### **Gebruikte bronnen:**

*Portaal [belgium.be](http://belgium.be) informatie en diensten van de overheid, [www.belgium.be](http://www.belgium.be)*

*Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, [www.werk.belgie.be](http://www.werk.belgie.be)*

*Respect op het werk, [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be)*

*Steunpunt WAV, [www.steunpuntwse.be](http://www.steunpuntwse.be)*

*Prevent, organisatie ter optimalisering van de mens-werkrelatie, [www.prevent.be](http://www.prevent.be)*

*Report Workplace Violence and Harassments: a European Picture, [www.osha.europa.eu](http://www.osha.europa.eu)*

*Belgian Safe Work Information Center (BeSWIC), [www.beswic.be](http://www.beswic.be)*

*Stichting Innovatie & Arbeid van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV), [www.serv.be](http://www.serv.be)*

*Groep IDEWE, optimising work environments, [www.idewe.be](http://www.idewe.be)*





## Gast column: Hoe signaleer je pestgedrag en hoe voorkom je het?

Pesten is gelukkig eerder uitzondering dan regel, maar toch gebeurt het vaker dan we denken. Pesten wordt al snel geassocieerd met nare situaties op de basisschool of in het middelbaar onderwijs. Maar ook op de werkvloer is het niet altijd pais en vree. Met alle gevolgen van dien.

Uit onderzoek door het CNV en de Universiteit Twente wordt ruim 17% van alle werknemers in Nederland op het werk structureel gepest. Ruim 8% van de leidinggevenden geeft aan met regelmaat te worden gepest. "En dat is best een pittig percentage", aldus P&O-adviseur Herman Sars van Sars Personeelsadvies. "Pesten gebeurt bovendien vaak zo subtiel, dat werkgevers of leidinggevenden het pas in de gaten krijgen als werknemers minder betrokken raken, slechter gaan functioneren of zich (frequent) ziek melden. En dat heeft uiteraard direct impact op de werksfeer en het succes van een afdeling of organisatie."

### **Pesten houdt niet vanzelf op...**

"Hoe groter een organisatie, hoe groter de afstand zal zijn tot de werkvloer", weet Herman. "En des te kleiner daarmee de kans, dat een leidinggevende merkt dat bepaalde medewerkers het slachtoffer zijn van pesterijen. Pesten houdt bovendien nooit 'vanzelf' op. Het slachtoffer durft er vaak geen gewag van te maken en collega's merken het niet, kijken een andere kant op of worden aangemoedigd om als groep 'de underdog' te pesten."

### **Aanleiding**

Ik heb in mijn loopbaan twee maal meegemaakt dat de aanleiding van pesterijen was, dat de pester zich bedreigd voelde door de professionele kwaliteiten van de gepeste. En met een beetje pech neemt de talentvolle werknemer uiteindelijk ontslag om aan alle ellende te ontsnappen, en blijft de werkgever achter met een kwalitatief minder goed presterende employee(s).

### **Pestgedrag signaleren en aan de orde stellen**

Het goede nieuws is, dat u als werkgever of leidinggevende stappen kunt ondernemen om pesten op het werk sneller te signaleren en aan de orde te stellen. Of misschien zelfs kunt voorkomen.

- **Werksfeer:** Creëer een open, vriendelijke en veilige werksfeer. Dat resulteert in een positief wij-gevoel en een werkvloer waar geen ruimte is voor pesten.

- **Training:** Bied uw leidinggevenden trainingen aan waarbij ze leren hoe je signalen van pesten oppikt. Daar krijgen ze ook handvatten aangereikt om constructief in gesprek te gaan met zowel de gepeste als de pester(s). Wist u dat pesters namelijk vaak niet eens in de gaten hebben hoe destructief hun gedrag is?
- **Functioneringsgesprek:** Stel tijdens functionerings- of ontwikkelgesprekken frequent verzuim aan de orde. Vraag door en biedt (professionele) hulp aan.
- **Vertrouwenspersoon:** Stel een (externe) vertrouwenspersoon aan. Ondanks zwijgplicht en de belofte van vertrouwelijkheid, werkt een externe vertrouwenspersoon (zeker bij pesten door eigen collega's) drempelverlagend. Deze hoort aan, adviseert en brengt de betrokken partijen om tafel om het probleem te benoemen en op te lossen.

Herman Sars: "Pesten op de werkvloer is niet altijd te voorkomen, maar u kunt de kans op pesten wel zo klein mogelijk maken en actie ondernemen om pestgedrag zo snel mogelijk te elimineren. Niet alleen de gepeste (en de pester) profiteren daarvan, maar een aangename werksfeer zal ook leiden tot hoger rendement binnen uw organisatie."

[tekst: Jenny Westra, WRP Teksten]



## “Zet personen op een managementfunctie die mensen mensen zijn”

*Pesten gebeurt altijd en overal. Het is van alle tijden. Van peuters tot bejaarden. Van basisscholen tot bedrijfsleven en van de werkvloer tot het topmanagement.*

**Aan het woord: Henk Schiffer, directeur Haarlem105**

*Haarlem105 is de lokale omroep voor radio, tv en internet in Haarlem, Heemstede en omgeving die werkt met vrijwilligers.*



### Radio Televisie Internet

#### **Wat was de situatie die jij aantrof bij Haarlem105?**

“Wat mij direct opviel, was dat de verschillende afdelingen wel onderling contact hadden, maar dat de medewerkers niet zondermeer te dichtbij mochten komen. Het waren in sommige gevallen forten die streng werden bewaakt. Had je iets nodig dan kon je het vragen, maar direct samenwerken gebeurde niet altijd.”

#### **Wat heb jij hieraan gedaan?**

“Ik heb met vele medewerkers gesproken en gezegd dat ze allereerst open en eerlijk naar elkaar moeten zijn. Ook naar mij toe. Als ik iets niet goed doe, zeg het dan. Anders maak ik het bewust of onbewust erger. Ik heb mensen met elkaar geconfronteerd. Praten met elkaar in plaats van praten over elkaar. Door over iemand te praten, terwijl deze er niet bij is, geef je

die persoon niet de ruimte om te reageren. Door samen het gesprek aan te gaan wel. Het goede is dat als je mensen motiveert, zij vanuit hun perceptie communiceren en jou voeden met informatie die vaak zeer waardevol is.”

#### **Kan je een voorbeeld geven?**

“Bij ons werkt een man, een beetje een einzalgänger. Hij zag er onverzorgd uit, rook onfris en had wondjes van het scheren. Ik kende hem niet goed, maar hoorde verhalen “als hij er is, dan ben ik er niet” of “met hem wil ik niet samenwerken”. Ik vroeg aan de mensen waarom praten jullie niet met hem? Toen niemand dat deed, heb ik hem bij me geroepen. Ik heb met hem gepraat en uitgelegd wat er aan de hand was. Ik heb hem handvatten gegeven waardoor hij een verzorgde en frisse indruk achterlaat. Hij reageerde heel dankbaar “hè hè, eindelijk weet ik wat het probleem

is. Ik ben blij dat je het tegen me hebt gezegd. Ik wist dat er iets was, maar niet wat.” Ook het team is enthousiast. Het mooie is dat medewerkers naar hem vragen, omdat ze nu wel met hem willen samenwerken.”

#### **Hoe merk jij dat medewerkers gaan samenwerken?**

“Bij Haarlem105 werken alleen vrijwilligers. Hier werken mensen die zijn ontslagen en veel tijd in hun ‘droombaan’ willen steken. Of mensen die dit naast hun betaalde baan doen. Je merkt vanzelf dat medewerkers gaan samenwerken. Het is mooi om te zien dat er een team ontstaat zonder echte eenlingen. Het zijn communicatief vaardige mensen met het hart op de tong en af en toe een te groot ego. Zorg dat er een club mensen ontstaat die met elkaar werken, die open staan voor ideeën en trots zijn op hun product. Ik kijk naar de werkwijze die bij ze past en geef ze de ruimte om door te groeien. Een echte win-win situatie.”

#### **Wat is jouw doel?**

“Ik wil medewerkers stimuleren om alle ideeën die ze hebben op te pakken. Als iemand bij mij komt met een idee, zeg ik vaak: “prachtig, werk het verder uit, geef aan wat je nodig hebt en betrek de afdeling die het uit moet gaan voeren erbij. Als het geld kost, moet ik het sowieso vooraf weten. Als het (nog) niet levensvatbaar is of niet lukt, geen probleem.”





Dan hebben wij voor nu weer iets geleerd." Hier komen regelmatig de mooiste ideeën uit."

### **Zie jij dit ook terug bij andere bedrijven?**

"Nee. Vaak zie ik dat hele afdelingen worden gedemotiveerd doordat iemand vindt dat hij/zij het baasje moet spelen. Die persoon vergaard dan een aantal 'volgelingen'. Hierdoor wordt het pesten in stand gehouden en dat is op zijn minst niet goed. Als je merkt dat iemand wordt gepest, moet je daar absoluut wat tegen doen. Anders gaat het van kwaad tot erger."

### **Wat kunnen bedrijven hier aan doen?**

"Zet personen op een managementfunctie die bovenal mensenmens zijn. Die uit kunnen dragen wat en waarom er iets gebeurt. Die het gevoel van de medewerkers begrijpen en niet bang zijn om het pesten aan te pakken. Managers met gevoel. En zet de pestkoppen en de mensen die worden gepest tegenover elkaar en zorg dat ze

samen in gesprek gaan. Zonder scheidsrechter. Je zal zien dat ze er bijna altijd uitkomen. Is dit niet het geval? Dan ligt daar weer een taak voor de manager."

### **Dat vraagt lef om tegenover de pestkoppen te zitten.**

"Ja, dat vraagt lef, maar wat heb je te verliezen? Wat is het ergste wat je kan overkomen? Door het gesprek aan te gaan, kom je vaak achter de achterliggende redenen van de pestkop. Veelal is het jaloezie, woede of onzekerheid. Doordat je de reden weet, kan het pesten stoppen."

### **Wat wil jij meegeven aan diegene die worden gepest?**

"Alles is relatief. Relativeer altijd een week later wat er precies is gebeurd en wat je zelf kan doen. Praat met elkaar. Wees mens en durf open te staan. Behandel elkaar met respect."

### **Wat zijn jouw droomplannen met Haarlem105?**

"Het is mijn missie om medewerkers te laten doen waar ze goed in zijn. Mensen solliciteren

hier en hebben vaak direct een goed gevoel bij onze organisatie. Dat is zo belangrijk. Haarlem105 is een kweekvijver voor mensen die worden opgemerkt door grote radio- en tv stations of andere mediabedrijven. Een aantal medewerkers zijn hier gegroeid en professioneel in hun vakgebied geworden. Sommige zijn aangenomen bij Q-music, Radio Veronica, Radio538 en RTV NH. Dat vind ik fantastisch!"

### **Kan Haarlem105 iets doen voor de Stichting Pesten op de Werkvloer?**

"Ja absoluut! Laura Willemse, oprichtster van de stichting vertelt op onze zender over alle prachtige initiatieven van de stichting. Mensen die zijn gepest, kunnen eventueel anoniem hun verhaal doen. Hopelijk bereiken we op deze manier de pestkoppen, zodat zij zich eindelijk realiseren wat zij anderen aandoen."

*Interview: Marleen Backhuijs van Backhuijs Communicatie*



## Crowdfunding is hot! Doe ook mee!!

Crowdfunding is een vorm van financiering waarbij ondernemers, stichtingen maar ook particulieren een beroep doen op "the crowd" om hun kredietbehoefte ingevuld te krijgen. Een grote groep mensen legt ieder een klein bedrag in om een project of onderneming te financieren.

Crowdfunding gaat echter over meer dan financiering alleen. Het kan mensen in staat stellen kapitaal te vergaren voor hun project, maar biedt – mits goed ingezet – ook mogelijkheden voor marketing, kennis- en contactdeling en binding met ambassadeurs. Maar het is geen 'easy money': het vereist een slimme campagne.

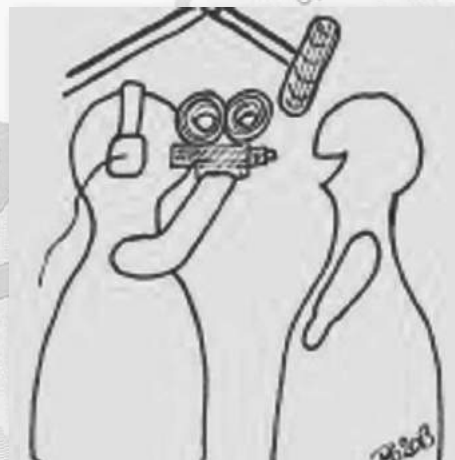
In de eerste helft van 2014 werd in Nederland 23 miljoen euro opgehaald middels crowdfunding. Ook onze stichting gaat proberen geld bijeen te brengen voor het opzetten van een hulp- en advieslijn voor slachtoffers van pesten.

Wim Kannekens van KannekensFilm maakt voor ons een crowdfundingfilmpje! Helemaal voor niets, volledig vrijwillig! Hiervan maken wij dankbaar gebruik! De laatste jaren is Wim Kannekens meer aandacht

gaan besteden aan het maken van korte films, wat hij ook deed tijdens zijn danscarrière. De films die hij maakt gaan vooral over de geestelijke gezondheidszorg. In zijn documentaires ligt het accent op het overdragen van kennis.

Er zijn meerdere crowdfundingwebsites die stichtingen ondersteunen in het binnenhalen van donaties. Zo zijn daar [Share2start.nl](http://Share2start.nl), [121Donation.com](http://121Donation.com) en [4just1.com](http://4just1.com). Als dit magazine is uitgebracht hopen we daar online te zijn met onze crowdfunding film !

We zijn benieuwd naar het resultaat. Jij ook? Houd onze website; facebookpagina en twitter in de gaten!



*Tekening gemaakt door Mariël van den Boogert*

## LEZEN OVER ARTHUR GOTLIEB EN KIJKEN NAAR ZIJN BROER MARCEL

### HET SCHOKKENDE VERHAAL: DIT BOEK WIL JE GELEZEN HEBBEN!

Operatie 'werk Arthur de deur uit'

Dagboek van een ongewenste werknemer



*“Ik zit in een situatie die zo absurd is, dat ik mij gedeisd houd. Vóór alles ben ik geschrokken van hoe slecht mensen kunnen zijn. Mijn verontwaardiging probeer ik te bedwingen. Als je toegeeft aan je boosheid, ga je lijken op datgene waartegen je vecht.”*

Jarenlang werkt Arthur Gotlieb (1963) met veel plezier bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), de toezichthouder die de besteding van 90 miljard euro in de zorg bewaakt. Een toegewijde en zorgvuldige ambtenaar, maar ook een begaafd fotograaf en pianospeler. Een intelligente, gevoelige man met een scherp observatievermogen. De cultuur op zijn werk verandert. Hij voelt

zich niet meer gewaardeerd. Sterker, hij wordt genegeerd, tegengewerkt en buitengesloten. Ze willen hem kwijt, is zijn stellige overtuiging.

Arthur besluit zich te verzetten. In een uniek, uitgebreid en minutieus onderbouwd bezwaarschrift tegen zijn beoordeling legt hij op overtuigende wijze de schokkende acties van zijn managers vast. Hij wordt een klokkenluider tegen wil en dank. Begin 2014 pleegt Arthur zelfmoord. Met zijn verhaal staat Arthur symbool voor de ongewenste werknemer van vandaag.

*GESCHREVEN DOOR : Arthur Gotlieb, Joep Dohmen en Jeroen Wester*

### PRACHTIGE DOCUMENTAIRE: ZIJN BROER VERTELT HET ONGELOOFLIJKE VERHAAL



Prachtig eerbetoon aan Arthur Gotlieb door zijn broer Marcel bij Zembla op 4-9-2014 uitgezonden. Maar het is meer dan een eerbetoon..het is een vreselijk kijkje in de keuken bij een bedrijf waar het management nergens voor terugdeinst. En twee broers die hier opvolgend aan elkaar, door de afschuwelijke zelfmoord van Arthur, ongewild de strijd mee moeten aangaan. Op onze website en facebook kun je de uitzending bekijken.



# Leuk toch ? Werkoverleg



Denk eens over **JOUW** gedrag na !



[www.pestenopdewerkvloer.nl](http://www.pestenopdewerkvloer.nl)



[STOPPESTENNU.NL](http://STOPPESTENNU.NL)