

Pesten op de Werkvloer

JAARGANG 4, NUMMER 4

WIST JE DAT:

De impact van pesten groter is dan alleen voor de gepeste? Het hele team onveiligheid ervaart? Uit onderzoek blijkt dat 'toeschouwers van pesten' een verhoogd gezondheidsrisico lopen zoals stress en slaapproblemen? Het team als geheel op een lager niveau gaat functioneren?

DE KRACHT VAN KENNIS



“Veel organisaties hebben te maken met onwetendheid over wat te doen aan preventie of ingrijpen bij pesten op de werkvloer. Daarom willen we dit kennisniveau verhogen, zodat veel ellende voorkomen kan worden en kosten kunnen worden bespaard.”
Win-win voor werknemer en werkgever!

WWW.PESTENOPDEWERKVLOER.NL



pestenopdewerkvloer.nl



pestenopdewerkvloer.nl



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



Vruchten plukken

Ongelooflijk!

Alweer ons vierde magazine!

We zijn heel blij om steeds meer een verandering te zien in het benoemen van pesten op de werkvloer door overheid, organisaties en bedrijven. Langzaam is er meer besef dat dit werkelijk waar gebeurt onder volwassen professionele werknemers. De cijfers, over hoe vaak het voorkomt, zijn door de diverse overheids campagnes een stuk bekender geworden. Er iets aan doen, begint met erkennen dat er een probleem is.

Dat probleem hoeft niet altijd direct actief aanwezig te zijn. Bewust zijn en erkennen, dat het ook binnen jouw organisatie zou kunnen ontstaan, is al heel belangrijk. Zo kan er preventief al veel aan worden gedaan om de kans zo klein mogelijk te maken. Net zo simpel als een helm dragen op een bouwplaats. Van die helm kijken we allang niet meer op; die is heel gewoon.

Maar een workshop om pesten op de werkvloer te voorkomen, is niet het eerste waaraan men denkt. Vaak krijgen mensen, die aangeven een training bij ons te volgen, de vraag "OH? Is er iets mis dan?" te horen. Vaak kunnen ze daar "Nee, nog niet en dat willen we zo houden!" op antwoorden, maar soms is er wel wat aan de hand. Daar hebben we gelukkig ook goede producten voor ontwikkeld.

Over een landelijke, meer bereikbare tool voor preventie hebben we flink nagedacht. Hoe kan je medewerkers in een bedrijf bereiken zonder dat het hen veel tijd en geld gaat kosten, maar waarbij ze toch daarna veel meer weten over pesten op het werk en hoe het te voorkomen? Daar kwam een bijzonder project uit: we hebben in samenwerking met SkillsTown (de grootste online opleider van Nederland) vier

webinars gemaakt! Zo kunnen we bijna iedereen bereiken op een laagdrempelige manier. In dit magazine vertellen we je daar natuurlijk graag meer over (zie pagina 9).

Als stichting hebben we het gevoel dat we langzaam de vruchten kunnen plukken van al het werk dat de afgelopen jaren is gedaan, want steeds meer bedrijven zetten in op preventie van pesten op de werkvloer, wat uiteindelijk ook zal resulteren in minder slachtoffers. En dat is onze belangrijkste doelstelling. We zijn er natuurlijk nog lang niet, maar het is mooi om de eerste stappen te zien en te ervaren. Uiteraard blijven wij ons vol energie en passie inzetten om deze beweging te stimuleren en uit te breiden!

We wensen je dan ook weer veel leerzaam leesplezier in ons nieuwe magazine!



Stichting Pesten op de Werkvloer geeft 1x per jaar het GRATIS

Magazine Pesten op de Werkvloer

uit! Om iedereen zo bewust te maken van de ernst van dit onderwerp.

De stichting Pesten op de werkvloer heeft ook posters gemaakt om pesten als gespreksonderwerp binnen bedrijven op de kaart te zetten. Deze kan je allemaal vinden onder publicaties en ook GRATIS downloaden.



Wilt u ons Magazine voortaan automatisch digitaal ontvangen?

Stuur dan een mailtje naar:

redactie@pestenopdewerkvloer.nl

Voor alle magazines kijk op <http://www.pestenopdewerkvloer.nl/magazine>

Inhoudsopgave Magazine Pesten op de Werkvloer

Pagina 1	Voorwoord van de voorzitter
Pagina 2	Magazine bestellen
Pagina 3	Colofon & inhoudsopgave
Pagina 4	Stichting Nieuws
Pagina 5	De rol van de vertrouwenspersoon
Pagina 7	De deskundige vertelt: vertrouwenspersoon Ben
Pagina 9	Webinars!
Pagina 10	Online opleider SkillsTown
Pagina 11	Pesten in de lerarenkamer
Pagina 16	Spelletje kwartetten?
Pagina 17	Ontmoet trainer Ilse
Pagina 18	Gastcolumn "Pesten en evolutie"
Pagina 22	Belangrijke uitspraak rechter
Pagina 23	Wat doet het met een partner?
Pagina 25	Wat is goed werkgeverschap?
Pagina 29	Vaste column door Olga de la Fontaine
Pagina 30	Raadsman Herman interview
Pagina 34	Opleiding Ingrijpen bij ongewenst gedrag
Pagina 36	Loesje!



Colofon

**Jaargang 4
nummer 4
oktober 2017**

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.

Eindredactie: Laura Willemse

Hoofdreductie: Ingrid Verbruggen

Aan dit magazine werkten mee:

Illustraties: Pixabay, Dorit Habing, Gery ter Velde van GVoto, Bas Krommenhoek, Shutterstock, Sandra Zuiderduin, Chantal Brama

Tekst: Bianca de Veen, Danny van Heesch, Yvonne Taks, Ilse Hermsen, Ellis Heikens, Remy van Beek, Yvonne de Wit, Saskia de Vries, Olga de la Fontaine, Herman Sars, Ingrid van Batenburg, Els van Leeuwen.

Speciale dank gaat uit naar de mensen, die wij mochten interviewen voor dit magazine: de partner van Marco en vertrouwenspersoon Ben (pseudoniemen).

Abonnementen: Alleen voor de digitale versie van dit magazine is een abonnement mogelijk, deze kunt u aanvragen via de website www.pestenopdewerkvloer.nl en ontvangt u dan 1x per jaar via de e-mail.

Correspondentie, suggesties voor artikelen en aanleveren materiaal: 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 nader advies 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 aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid.

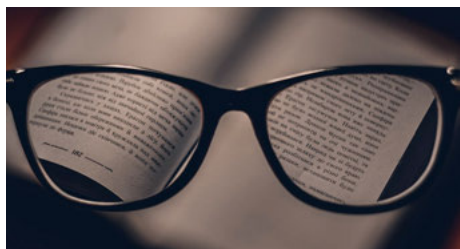


Stichting nieuws!

Media

Door het jaar heen zijn we regelmatig te vinden in de media. Op de radio, in de krant, diverse magazines en vakbladen. Dat is heel leuk om te doen en we zijn natuurlijk erg blij dat de media dit steeds meer aandacht geeft. Zo komt pesten op de werkvloer steeds meer uit de taboesfeer. Van "Nee, hoor, dat komt bij ons niet voor!" naar "Ja, dat is bij ons ook weleens gebeurd".

Nieuwsgierig waar we allemaal te vinden waren en de artikelen nalezen? Kijk op: www.pestenopdewerkvloer.nl/nieuws/



Raadsman

Afgelopen jaar ging onze raadsman aan de slag en dat heeft hij geweten! Zijn hulp werd veelvuldig ingeroepen en hij beleefde vele verhalen van dichtbij mee. Hierover vertelt hij verderop in dit magazine hoe dat is gegaan.



Wil je zelf ook een gratis adviesgesprek aanvragen bij onze raadsman Herman? Dat kan!

Kijk op onze website bij: <http://www.pestenopdewerkvloer.nl/wat-kan-je-doen/>

Opleiding

Helemaal nieuw dit jaar is onze opleiding "Ingrijpen bij Pesten op de Werkvloer". Deze tweedaagse opleiding is erop gericht dat je daarna zelf weet hoe je kan ingrijpen en wat en wie je daarbij nodig hebt en/of tegen kan komen. Theorie en praktijk. Lees hierover meer vanaf pagina 34.



Webinars

Ook nieuw zijn vier webinars die we gaan aanbieden omdat voldoende kennis de eerste factor is bij preventie en adequaat

kunnen ingrijpen bij pesten op de werkvloer! Daarom hebben we gekeken naar een manier om dit bereikbaar te krijgen voor een hele grote groep professionals. En dat is gelukt! Lees er alles over op pagina 9.

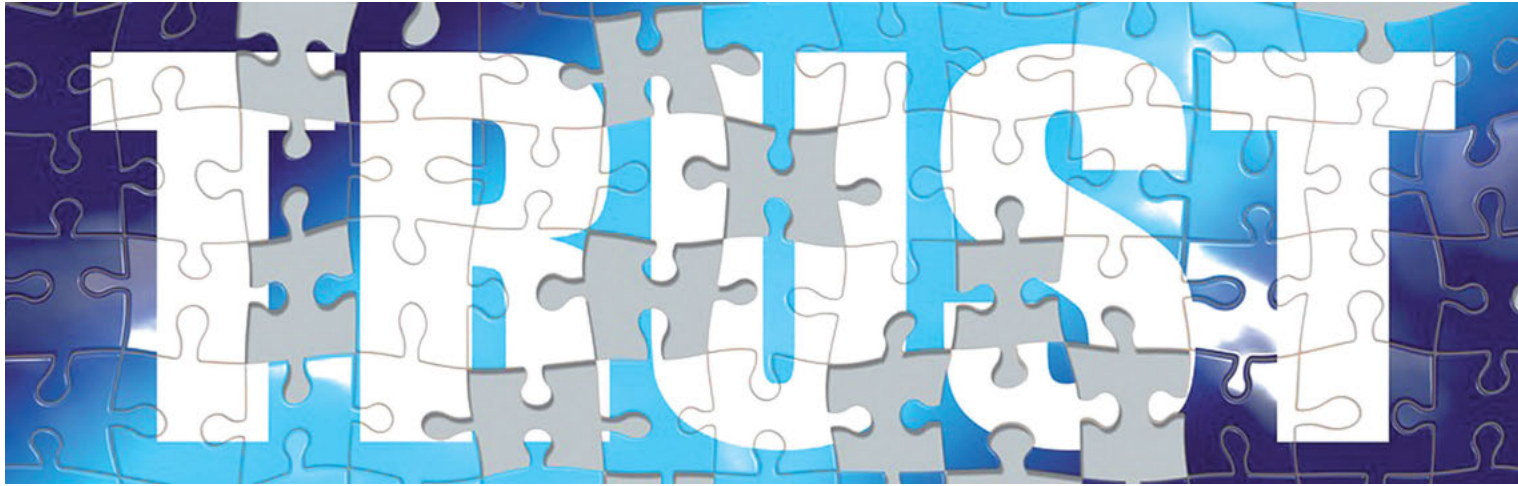


De vierde uitreiking van "Het grote dank bloemetje"!

In de afgelopen maanden hebben we te veel om op te sommen gedaan en dat hadden we niet kunnen doen 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 Herman Sars! Zonder zijn toegewijde inzet hadden we dit geweldige resultaat niet kunnen bereiken!! Ons vierde "grote dank bloemetje" gaat dus naar Herman!!



De vertrouwenspersoon in een organisatie



Taken van een vertrouwenspersoon

De rol van een vertrouwenspersoon bestaat doorgaans uit drie taken. Hieronder wordt beschreven wat deze taken inhouden.

1. *Opvang en begeleiding van medewerkers, die last hebben van ongewenste omgangsvormen, zoals agressie, stalking, discriminatie, machtsmisbruik, intimidatie (eventueel op seksueel vlak) en natuurlijk ook pesten.*

Samen met de melder gaat de vertrouwenspersoon op zoek naar de optimale oplossing voor het conflict. Dit betekent de oplossing, die voor de melder voldoet en het hem/haar mogelijk maakt om het werk te kunnen blijven doen, zonder verdere incidenten. De vertrouwenspersoon gaat, samen met de melder, op zoek naar een informele oplossing en staat hierbij naast de melder.

2. *Voorlichting en informeren van medewerkers over de werkwijze van de vertrouwenspersoon.*

De vertrouwenspersoon laat weten hoe hij te werk gaat

en hoe medewerkers hem kunnen benaderen. Hij is zichtbaar in de organisatie, zijn contactgegevens zijn openbaar en hij is rechtstreeks bereikbaar voor hulp. Belangrijk hierbij is om regelmatig aandacht te schenken aan wie de rol van vertrouwenspersoon vervult binnen de organisatie. Dit kan door middel van een artikel in het personeelsblad, een agendapunt bij teamoverleg en of een post op het intranet. Als “managementinstrument” stelt de vertrouwenspersoon de organisatie in staat om het beleid desnoods aan te passen.

3. *Gevraagd en ongevraagd adviseren van het management over knelpunten in het beleid.*

In ieder geval jaarlijks, op basis van het jaarverslag, evalueert de vertrouwenspersoon de behandelde meldingen en doet verslag van zijn bevindingen aan het management van de organisatie. En vaak ook aan de ondernemingsraad.

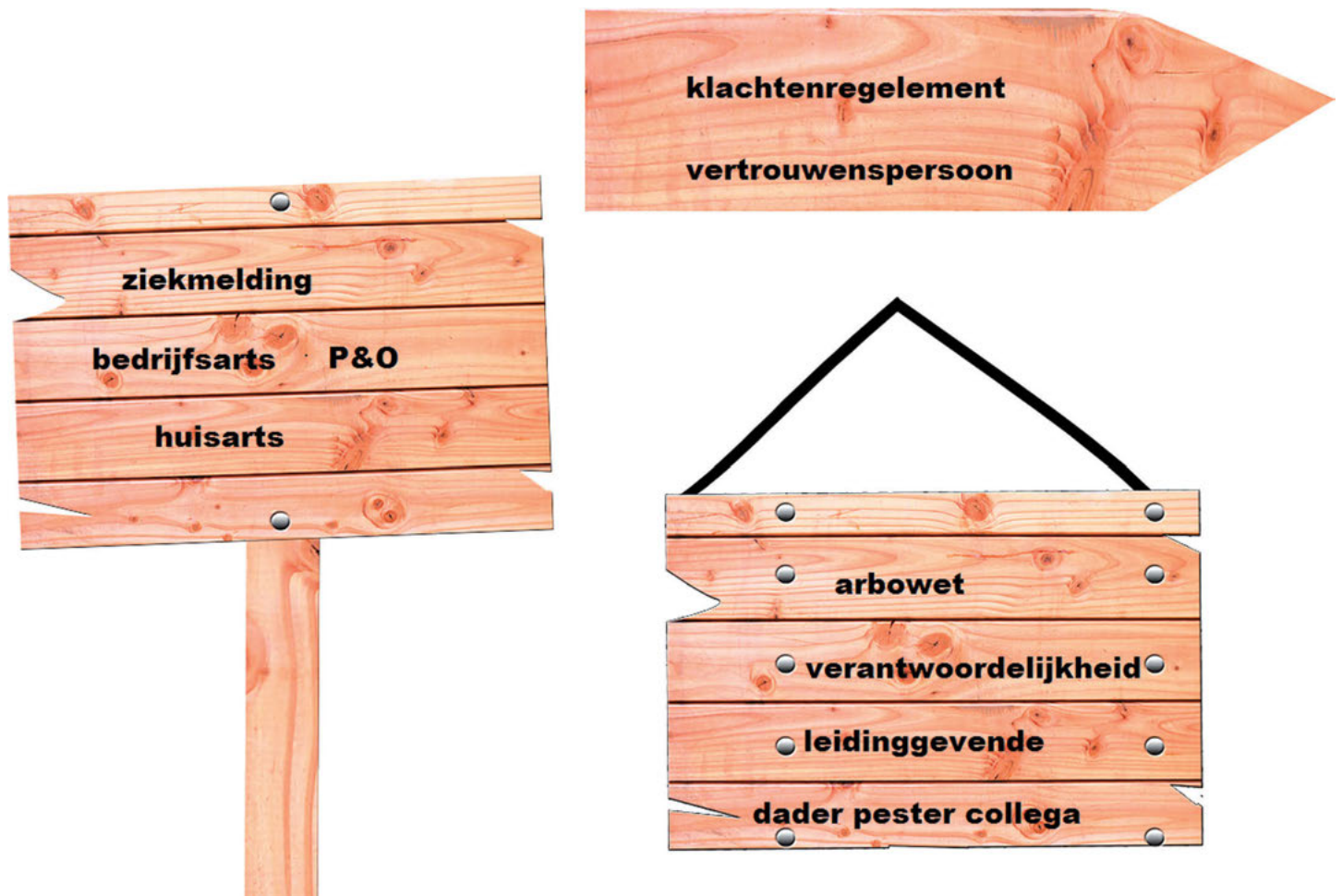
Wanneer de vertrouwenspersoon gedurende het jaar een trend signaleert op het gebied van

omgangsvormen, bijvoorbeeld op een bepaalde afdeling, stelt hij uiteraard de leiding hiervan (geanonimiseerd) eerder op de hoogte.

Met name de eerste taak “opvang, adviseren en begeleiden van melders” laat veel ruimte voor eigen invulling en het is dan ook aan te raden om hierover duidelijke afspraken te maken. Zeker wanneer een organisatie meerdere vertrouwenspersonen heeft, is een eenduidige aanpak zeer wenselijk. Het moet immers niet uitmaken welke vertrouwenspersoon de melding behandelt. Een beschrijving van een protocol zou kunnen bestaan uit in eerste instantie contact leggen met de pester door de contactpersoon (tenzij de gepeste dit echt niet wil). De gepeste blijft namelijk ten alle tijde de regie houden over het te volgen plan. Een eerste stap, dat wil zeggen ‘een één op één gesprek’ tussen de gepeste en de pester, is minder formeel en verdient de voorkeur. In tweede instantie kunnen er meerdere personen aanschuiven; zoals P&O, directie én de vertrouwenspersoon. De aanpak wordt dan al serieuzer.



De vertrouwenspersoon, ze weten hem te vinden!



Het woord is aan Ben, sinds 2008 vertrouwenspersoon in een van de middelgrote ziekenhuizen in Zuid-Holland. Het ziekenhuis telt 600 bedden en heeft zo'n 3000 medewerkers. Daarvan is het merendeel vrouw en parttimer. Zelf werkt hij fulltime, waarvan 18 uur als leidinggevende en 18 uur als vertrouwenspersoon (sinds 2007). Waarom de keuze voor deze functie? Als leidinggevende is hij steeds verder van de medewerkers af komen te staan. In de functie van vertrouwenspersoon heeft hij juist intensief contact met hen.

“Bekend gezicht in huis”

Ben is een “bekend gezicht in huis”. Dit is, denkt hij, de reden

waarom medewerkers gemakkelijk bij hem aankloppen.

Hij benadrukt dat dit een aanname is.

De diversiteit aan medewerkers is groot en neemt toe in aantal. Ook artsen kunnen bij hem terecht, hoewel zij in de meeste gevallen gebruik maken van de voor hen bestemde vertrouwenspersonen (2 medisch specialisten). Het aantal medisch specialisten, artsen en co-assistenten samen ligt waarschijnlijk rond de 500.

Een ziekenhuis is met alle disciplines, afdelingen, wisselende diensten en bijna een half miljoen polikliniekbezoekers een hectische werkomgeving.

Aan ongewenste omgangsvormen

valt dan ook niet te ontkomen Hieronder vallen: agressie, stalking, discriminatie, intimidatie, machtsmisbruik, conflict met 't management en natuurlijk ook pesten!

De vertrouwenspersoon is er voor medewerkers die problemen ondervinden op het werk in de breedste zin van 't woord!

Even wat getallen

In 2015 (waarvan jaarverslag) heeft Ben 128 mensen begeleid, die ieder 1 of meerdere keren zijn geweest. Zij komen vanuit de meest uiteenlopende teams en even zo vele niveaus.

In 2016 komt het aantal er (nu al!) hier ver boven.

Van de 128 ervaart zo'n 8%





pestgedrag. Niet alleen de gepeste, maar ook de pester vraagt raad. Ben houdt zich aan de code niet zelf het contact te leggen tussen gepeste en pester. Hij blijft toehoorder en kan voorzichtig advies geven, maar doet dit nooit op eigen initiatief. De regie ligt te allen tijde bij diegene, die hem bezoekt. Tenzij ..., er 5 klachten zijn over dezelfde pester, dan wordt een collega van buiten geraadpleegd.

Op de vraag of er een protocol bestaat betreft de aanpak van pestgedrag, is het antwoord "ja". In overleg met HR en leidinggevende wordt door Ben in 1^{ste} instantie contact gelegd met de pester, tenzij de gepeste dit absoluut niet wil. De laatste blijft de regie houden over het te volgen plan. Een eerste stap, dat wil zeggen een 'één op één gesprek' tussen de gepeste en de pester, is minder formeel. Dit verdient de voorkeur.

Het wordt al serieuzer als er meerdere personen aanschrijven, bijvoorbeeld HR, leidinggevende en de vertrouwenspersoon.

Dus benoemen wat het pestgedrag met je doet!

Wat vindt Ben van de volgende stelling:

"Een medewerker komt bij jou, radeloos ...slaapt en eet slecht. Je gaat ermee aan de slag. Er wordt gezegd: "Hier gebeurt zo iets niet".

Wat vind jij daarvan?

Het antwoord en advies:

"De medewerker ervaart pestgedrag en moet vooral dicht bij zichzelf blijven Quote: "Dus benoemen wat het pestgedrag met je doet! Een uitspraak als: "Ik vind het naar wat jij doet!", werkt averechts; laat de hakken in het zand zakken."

Wat Ben opvalt, is dat een pester vaak positief reageert en zegt er rekening mee te zullen houden.

Wat doen situaties met de vertrouwenspersoon zelf als je gebonden bent aan geheimhouding?

Ben: "Soms slaap ik er niet van ... en deel ik mijn gedachten met collega's uit het netwerk van vertrouwenspersonen."

Zij zien elkaar zo'n 4 keer per jaar. Deze bijeenkomsten worden benut voor nascholing en het naspelen van moeilijke situaties met acteurs. Zo blijft kennis 'up to date' en kunnen ongewenste omgangsvormen tot een minimum worden beperkt!

Is het niet zo dat de kernwaarden, die een ziekenhuis opstelt voor het zorgproces en het contact met patiënten, eveneens moeten gelden voor het werkproces en de contacten tussen medewerkers ...? Een werkgever is wettelijk verplicht een gezonde werkomgeving te bieden. Laat dit vooral ook een veilige werkomgeving zijn!

WEBINARS

We hebben lang nagedacht over pesten-preventie-hulpmiddelen, die makkelijker toegankelijk zijn. Als medewerker van personeelszaken of als vertrouwenspersoon heb je wellicht behoefte meer te weten over pesten op de werkvloer, maar een hele workshop van een dagdeel voor 1 persoon is wat veel. En ook wat duur... Hoe kan je diverse medewerkers in een bedrijf bereiken zonder dat het hen veel tijd en geld gaat kosten, maar ze toch daarna veel meer weten over pesten op het werk en hoe het te voorkomen? Daar kwam een bijzonder project uit: we hebben in samenwerking met SkillsTown (de grootste online opleider van Nederland) vier webinars gemaakt! Zo kunnen we veel mensen bereiken op een laagdrempelige en kosten-efficiënte manier. We zijn dan ook bijzonder trots op onze eerste vier webinars:

1. voor leden van de ondernemingsraad (OR)
2. voor Human Resource Management (HRM) & Personeel en Organisatie medewerkers (P&O)
3. voor leidinggevenden en managers
4. voor vertrouwenspersonen en integriteitsfunctionarissen

Wilt u graag meer kennis opdoen over de preventie van ongewenst gedrag? Vindt u het prettig om dit in uw eigen tijd te doen in alle rust? Dan is onze webinar een schot in de roos! Voor slechts €25 per stuk kunt u een maand lang uw webinar bekijken, zo vaak u wilt.

Ga snel naar
<http://pestenpreventie.nl/webinars/>

“We werden heel hartelijk ontvangen op het hoofdkantoor van SkillsTown voor de opnames. Toch is dat best enorm spannend: allemaal lampen en camera's op je gericht en dan zonder haperen je verhaal vertellen...pfff. Gelukkig zijn de medewerkers van SkillsTown heel aardig en geduldig en stellen ze je snel op je gemak. Nadat de make-up was gedaan, ging ik voor de camera staan en met wat aanmoediging ging het best goed, al zeg ik het zelf!”



Gedragsverandering start met goede voorlichting



Nog steeds wordt 1 op de 6 medewerkers gepest, gediscrimineerd of geïntimideerd¹. De combinatie van hoge werkdruk en ongewenst gedrag verdubbelt de kans op burn-out klachten. Dit soort omstandigheden komen de productiviteit en het welzijn van medewerkers niet ten goede. Maar waar start het gesprek rondom het thema pesten op de werkvloer?

Bij online opleider SkillsTown zijn ze ervan overtuigd dat voorlichting hier een belangrijke rol in speelt. Want mensen kunnen pas acteren als ze weten *waarop* ze moeten acteren.

Onwetendheid

Uit onderzoek is gebleken dat ruim 50% van de Nederlandse bedrijven nog geen beleid heeft ontwikkeld om pesten te voorkomen². Dat terwijl meer dan 600.000 Nederlanders worden gepest door collega's³. "We merken dat dit bij veel organisaties te maken heeft met onwetendheid over het thema pesten op de werkvloer. Daarom proberen we dit kennisniveau te verhogen met behulp van voorlichting

op dit gebied", aldus Remy van Beek, manager communicatie bij SkillsTown. Een van de middelen, die SkillsTown daarvoor inzet, zijn webinars. Dankzij deze korte vorm van leren worden medewerkers binnen 30 minuten geïnformeerd over een bepaald thema en kunnen ze direct hun vragen stellen aan de desbetreffende spreker.

Voor iedereen een geschikte leervorm

Wanneer je bepaalde kennis wilt delen met je medewerkers, is het belangrijk om te bedenken welke vorm daar het beste bij past. Er zijn namelijk verschillende manieren om kennis binnen een organisatie te verspreiden. Als online opleider is SkillsTown hierin gespecialiseerd. Naast het volgen van online cursussen met betrekking tot pesten op de werkvloer, kunnen cursisten van SkillsTown een leven lang leren op het gebied van taal, Office, HRM en persoonlijke ontwikkeling. Remy vertelt: "Wij kijken altijd naar de behoefte van de klant en het onderwerp dat gecommuniceerd dient te worden.

Wanneer medewerkers weinig tijd hebben en graag binnen een korte periode de essentie van een bepaald onderwerp willen weten, raden we organisaties vooral webinars en essentials aan. Willen medewerkers echter gedetailleerde kennis tot zich nemen, passen e-learning modules daar weer beter bij."

Maak essentiële kennis beschikbaar

De tip, die Remy graag aan iedere organisatie meegeeft, is dat de essentiële kennis zo goed mogelijk beschikbaar gesteld moet worden. En daarbij gaat het niet alleen om verplichte kennis, die nodig is voor een specifieke functie. "Houd te allen tijde rekening met je medewerkers. Welke kennis hebben ze nodig om hun functie goed uit te oefenen, maar ook welke kennis zorgt ervoor dat ze iedere dag met plezier naar hun werk blijven gaan? Want het welzijn van de medewerker heeft grote invloed op het welzijn van een organisatie", aldus Remy.

Zelf aan de slag?

Als je zelf aan de slag wilt met kennisdeling binnen je organisatie, of meer wilt weten over de mogelijkheden hiervan, neem dan vrijblijvend contact op met SkillsTown.

www.skillstown.com
088 141 00 00
info@skillstown.com

¹ bron: NRC <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/10/31/een-op-de-zes-werknemers-wordt-gepest-gediscrimineerd-of-geintimideerd-5079760-a1529474>

² bron: onderzoek TNO

³ bron: rtl nieuws <https://www.rtlnieuws.nl/nederland/600000-nederlanders-gepest-door-collega-vooral-in-transportsector>

Pestproblematiek in schoolorganisaties

Leerkrachten pesten niet, of toch?



Op de vraag of er in het onderwijs veel aandacht is voor pestproblematiek, is het antwoord ja. Maar als we vragen of leerkrachten elkaar pesten, is er veel meer sprake van ontkenning of twijfel.

Het onderzoek van het CNV 'Gezag in de school' (Couvreur, 2014) richt zich onder meer op pestproblematiek tussen het onderwijspersoneel. Uit dit grote onderzoek blijkt dat 11% van de leerkrachten door hun collega's of directie gepest werd. In een kleiner onderzoek van Didactief (N175) gaf 8% van de respondenten aan het verlies van werkplezier te ervaren als gevolg van pesten. Dus, leraren pesten elkaar ook. Op welke manier gebeurt dit dan?

Pesten op de werkvloer; een taboe in het onderwijs

Aan pesten van en door leerlingen is de laatste jaren veel aandacht besteed. Mede daardoor zijn

er inmiddels protocollen, registratieformulieren en trainingen voor leerlingen.

Beduidend minder aandacht is er voor pesten onder onderwijspersoneel. Voor veel mensen lijkt het ondenkbaar dat onderwijspersoneel zelf pest. Dit personeel is immers zelf intensief bezig met het optimaliseren van een goede sfeer en pesten uit te bannen. Toch geeft ongeveer één op de tien leerkrachten aan gepest te worden. Waarom hoort men hier zo weinig over?

Van Stigt beschrijft in haar boek 'Alles over pesten' twee soorten pesten; namelijk openlijk pesten en heimelijk pesten (Stigt, 2014). Beide soorten pesten gebeuren zowel op verbaal als fysiek vlak en veroorzaken emotionele en sociale schade. Bij heimelijk pesten, dat veel minder zichtbaar is, wordt bovendien ook nog materiële schade veroorzaakt. Van Overveld benoemt enkele praktijkvoorbeelden van

heimelijk pesten in scholen zoals: informatie niet doorgeven, uitsluiten van werkgroepen, openlijk twijfel zaaien over iemands competenties, opvallende karaktertrekken uitvergroten, iemand een bijnaam geven, gezag ondermijnen, uitsluiten bij zowel promotiekansen als scholing (Overveld, 2016). Iedereen in het onderwijs zal situaties herkennen, maar gaat het dan ook echt om pesten? En wanneer is een situatie heimelijk pesten?

Van Overveld (2016) benoemt drie algemene kenmerken van pestgedrag. Pesten is intentioneel; het is bedoeld om te beschadigen. Als tweede kenmerk noemt Van Overveld dat pesten een patroon heeft. Pestervaringen uit het verleden geven daardoor met recht angst voor pestgedrag in de toekomst. En als laatste kenmerk noemt hij machtsverschil. Dit verschil ontstaat vanuit functie, sociale rangorde of vanuit kwetsbaarheid van de gepeste. Welk teamlid zal aangeven dat hij een collega structureel geestelijk of lichamelijk wil beschadigen vanuit een of andere machtspositie? Pesten is als een zonverbranding; het wordt opgemerkt als het te laat is.

Wanneer spreekt een leerkracht over pesten?

Pesten start zelden met intentioneel structureel beschadigen van collega's vanuit een machtspositie. Meestal vanuit frustratie en soms als practical joke start pesten met sociaal grensoverschrijdend gedrag.





Dat roept bij omstanders en de geadresseerde(n) emoties op. Een team reageert in een split second; onbewust. Men keurt de opmerking af of men negeert het incident. Een keuze, die kan zorgen voor een verandering; namelijk tolerantie ten aanzien van incorrect gedrag. Soms wil men de persoon best steunen door het voor hem op te nemen. Meestal kiest men er voor niet te reageren. Dit noemt men het omstandereffect (Remmerswaal, 2011). Iedereen denkt / verwacht dat een ander teamlid zal reageren. Hoe meer mensen aanwezig zijn, hoe sterker men wacht op de reactie van anderen. Bij nare opmerkingen en gebeurtenissen kijkt men liever even weg (Manning & Collins, 2007). Men spreekt pas van pesten, als er over pesten gepraat wordt. En dat gebeurt niet vaak.

Mulder(2015) onderzocht in haar proefschrift 'Workplace mobbing: Toward a better understanding of bystander behavior' verschillende emoties van omstanders, die effect hebben op gedrag. In haar proefschrift wordt aangetoond dat toeschouwers angst en boosheid voelen tijdens waarnemingen van pestgedrag. Angst voor hun eigen positie, angst om zelf gepest te worden of boosheid naar de gepeste. Ook Koops (2016) meldt dat teamleden boos of bang reageren. Hij beschrijft het mechanisme 'blaming the victim'. Hierbij wordt de schuld van de situatie bij de gepeste gelegd. Die zou zelf pestgedrag uitlokken (Koops, 2016). Door 'blaming the victim' dragen de toeschouwers geen verantwoordelijkheid om te reageren tegen het pesten. "Het maakt niet uit," zegt Mulder (2015), "of de gepeste zich assertief opstelt of terugtrekt."

In het eerste geval denken toeschouwers dat de gepeste de situatie wel aan kan en in het tweede geval denkt men de gepeste de schuld erkent. Boosheid en angst van de omstanders zijn emoties, die uiteindelijk zorgen voor uitsluiting en negeren van de gepeste binnen het onderwijsteam. Het pestprobleem wordt taboe en zelfs getolereerd, omdat de gepeste volgens de logica 'blaming the victim', het pesten zelf uitlokt.

Een andere reden is de sluipende omvang van het pestproces. Immers de pester heeft voordeel van zijn gedrag en zal niet stoppen. Als pestincidenten weinig worden gecorrigeerd, omdat ze genegeerd of niet herkend worden, krijgt het pestpatroon meer ruimte om zich te herhalen. Er ontstaat een machtsverschil tussen pester(s) en gepeste. Teamgenoten hebben

soms niet bewust door wat er gebeurt. De gepeste verkramp en voelt zich onbegrepen en raakt in een isolement. Zo kan een team de opdracht van de directie krijgen een afscheidsfeest te organiseren, terwijl er nog geen besluit is over het vertrek. Door zo te handelen wint de directie op alle punten. Het team zal de reactie van de gepeste niet begrijpen, de gepeste voelt zich gekwetst en de directie heeft zijn beste wil laten zien. De gepeste raakt overtuigd van de waarheid dat hij zelf de oorzaak is. Immers, 'iedereen' zegt dat. Hij ziet zichzelf door de grauwe bril. Dit is de start van het mechanisme dat selffulfilling prophecy wordt genoemd (Crook-Roks, 2016; Overveld, 2016). De gepeste neemt zelf aan dat hij de oorzaak is van het probleem.

De vijfde reden is tijd. In het begin lijkt het pesten te bestaan uit losse incidenten van grensoverschrijdend gedrag. Een opmerking, over bijvoorbeeld een verbod op studie, vergeet men weer. Het incident wordt ook door teamleden afgedaan met relativerende argumenten (Overveld, 2016). Troostende zinnen als: "Trek het je niet aan!" of "Dan heb je het ook eens rustig." staan haaks op de voedingsbodem, die door deze incidenten wordt gelegd. Bij herhaling wordt een pestincident namelijk een stigma. Van Overveld vergelijkt pesten met een soort moeras waar men heel langzaam in weg zakt. Door herhaling wordt pesten pas werkelijkheid.

Samengevat zijn er vijf redenen waarom heimelijk pesten in het onderwijs weinig zichtbaar is, namelijk het omstandereffect, de tolerantie ten aanzien van (pest)gedrag, het 'blaming the

victim', het self fulfilling prophecy mechanisme en als laatste de lange tijd, waarin pestincidenten ongemerkt hun verwoestende werk aan de eigenwaarde van de gepeste kan aanrichten, voor het herkenbaar wordt.



Gevolgen van heimelijk pesten

Hoe extreem gevolgen van heimelijk pesten op de werkvloer kunnen zijn, leren we in het verhaal van docent Caroline Dijkman. Zij werd door haar collega's gepest en meldde zich in 2012 ziek. De scholengemeenschap zegt goed gehandeld te hebben tijdens haar ziekte door inzet van een mediator en een re-integratieplan. Caroline miste echter de erkenning voor het pesten. Zij kreeg steeds meer klachten. Uiteindelijk stuurde zij in 2015 de school een afscheidsbrief, waarin zij de schooldirectie en bestuur verantwoordelijk hield voor het niet stoppen van het pesten en pleegde zelfmoord. Dit verhaal lijkt een uitzondering, maar uit Duits onderzoek blijkt

dat 1 op de 6 zelfmoorden is gerelateerd aan pesten (NPO, 2016).

Marie France Hirigoyen, auteur van een aantal boeken over pesten op de werkvloer,

beschrijft dat slachtoffers van morele intimidatie al na drie maanden psychisch zo beschadigd kunnen zijn, dat er vitaliteit verlies optreedt (Hirigoyen, 2012). Dit lijkt de reden, waardoor gepeste leerkrachten gediagnostiseerd worden met een burn-out. Uit verschillend onderzoek blijkt dat langdurige pestervaring ook veranderingen in hersenenstructuur en hormonen geven (Rijnvis, 2016). Gepeste leerkrachten worden zodoende ook wel gediagnostiseerd met een depressie. Zij zijn minder in staat vrolijkheid te ervaren. Ziek, als gevolg van pestgedrag, is geen diagnose.

Als de gepeste zich uiteindelijk ziek meldt, krijgt hij een symptoomdiagnose, waarbij soms het pesten wordt vermeld.



De ARBO-arts vertaalt pestproblematiek in de regel als arbeidsconflict. Bij een arbeidsconflict wordt mediation voorgesteld om het betreffende conflict op te lossen. Net als bij Caroline Dijkman, is het pesten dan geen onderwerp in de gesprekken, maar wordt gesproken over de oplossing van het arbeidsconflict. Een leerkracht, die structureel gepest is geweest, kan waarschijnlijk onvoldoende aan een constructieve oplossing meewerken. De juiste volgorde zou zijn de sociaal-emotionele schade van het pesten en de effecten van de selffulfilling prophecy en het blaming the victim te helen. Hiervoor is eerst inzet van een counselor gewenst en daarna eventueel een mediator. De oplossing, die gevonden wordt bij een arbeidsconflict, doet geen recht aan het gepeste teamlid.

Uit onderzoek blijkt dat ook 'toeschouwers van pesten' een verhoogd gezondheidsrisico lopen. In het algemeen ervaren toeschouwers verminderd werkplezier, stress en soms slaapproblemen. Uiteindelijk kan het team als geheel op een lager niveau gaan functioneren (Broek, 2014). Bovendien is het weghalen van een gepeste uit het team niet altijd de oplossing. De gepeste had wellicht de rol van zondebok. Dat wil zeggen dat frustratie op de gepeste wordt afgereageerd. Valt de zondebok weg, dan zal een ander teamlid die rol toebedeeld krijgen. Het pesten is dan vaak onderdeel van de teamcultuur (Remmerswaal, 2011; Meer, 2003).

De praktijk van de auteur verhaalt over een school waar drie teamleden na elkaar zijn weggepest. Het team heeft dat

Pesten verminderen

Heimelijk pesten is niet te bestrijden, maar dient voorkomen te worden.

Op 85% van de scholen is een pestprotocol voor leerlingen, slechts op 11% van de scholen is een pestprotocol voor leerkrachten of 'iets op papier' aanwezig (Couvreur, 2014, p. 23). Een duidelijk standpunt met heldere consequenties beperkt pesten in het team. De conclusie van Pouwelse in "Pesten in de leraarkamer":

"Opvallend is dat vooral op de scholen waar gepest wordt, weinig wordt gedaan om pestgedrag te voorkomen. Dat wijst erop dat mensen meer pesten als daar de ruimte voor is."
(Broek, 2014).



De impact van pesten is echter groter; het speelt in het hele team. Een team ervaart, onbewust of bewust, onveiligheid. Het pestgedrag belast iedereen.

heel anders ervaren. Het team gaf namelijk het gedrag van de vertrokken leerkrachten de schuld. De vraag rijst dan ook hoe zo'n rij van zondebokken kan stoppen...

Krachtig leiderschap van de directeur, pesten preventief bespreekbaar maken vanuit een integraal leerlingen en leraren pestprotocol, trainingen voor

het team en vooral een vangnet buiten het team zoals een toegankelijke vertrouwenspersoon werken evidence based. Van Overveld(2016) zegt dat een positieve groepsfeer de beste garantie is voor een pestvrij werkklimaat.

Schadelast beperkend

Pesten valt onder 'psychosociale arbeidsbelasting'. De wet verplicht werkgevers om een beleid te voeren, zodat deze vorm van arbeidsbelasting voorkomen wordt of beperkt blijft.

De schadepost van pesten wordt door verhoogd ziekteverzuim en minder functionerende teams geschat op miljoenen euro's per jaar. Het is voor de regering en ook voor besturen en directeuren beslist interessant om de gevolgen van het fenomeen pesten op de werkvloer emotioneel en financieel nader te bekijken. Beleid tegen pesten kan veel schade voorkomen.



In het onderwijs is men altijd op zoek naar extra budget. Uit de literatuur blijkt dat pesten redelijk kan voorkomen worden door een geïntegreerd leerlingen en leraren pestprotocol mét consequenties. Zo kan men wellicht enkele miljoenen euro's en bovendien veel leed besparen. Pouwelse geeft immers aan dat er minder gepest wordt op scholen met een

geïntegreerd leerlingen en leraren pestprotocol. Het lijkt een prachtig idee om alle onderwijsinstellingen, die kunnen aantonen dat zij actief een geïntegreerd pestprotocol voor leraren en leerlingen hanteren, een bonus te gunnen.

Een koekje van eigen deeg, maar dan wel een zoet broodje.

Verwijzingen

Broek, v. d. (2014). Pesten in de lerarenkamer. *Didactief*.

Couvreur, N. &. (2014). *Gezag in de school 2014*. Amsterdam: CNVonderwijs.

Crook-Roks, d. E. (2016, 7 26). Kind en opvoeden. Opgehaald van Pesten:

<http://www.kind-en-opvoeden.nl/component/content/article/9-welkom/14-pesten>

Galenkamp, H. (2006). *Bang voor boos*. Amersfoort: CPS.

Hirigoyen, M. F. (2012). *Abus de faiblesse et autres manipulations*. Parijs: JC Lattès.

Koops, A. (2016, 7 Aandacht voor pesten op de werkvloer 26). *Aandacht voor pesten op de werkvloer*. Opgehaald van

www.ARBONIE.nl: <https://www.arbounie.nl/samen-aan-de-slag/nieuwsbrief/lees-meer-1/andacht-voor-pest-ten-op-de-werkvloer>

Manning, R. L., & Collins, A. (2007). The Kitty Genovese murder and the social psychology of helping: The parable of the 38 witnesses. *American Psychologist*, 555–562.

Meer, v. d. (1997). *Pesten op het werk*. Assen: Gorcum.

Meer, v. d. (2003). *Kinderen en pesten*. Utrecht: Livetime.

NPO. (2016, 7 26). *Docente Caroline Dijkman 'de dood in gepest'*. Opgehaald van Een vandaag binnenland:

http://binnenland.eenvandaag.nl/tv-items/61795/docente_caroline_dijkman_de_dood_in_gepest_

Overveld, v. K. (2016, 7 25). *Leraren pesten leraren*. Opgehaald van

<http://wij-leren.nl>: <http://wij-leren.nl/leraren-pest-ten-leraren.php>

Remmerswaal, J. (2011). *Handboek groepsdynamica*. Amsterdam: Boom/Nelissen.

Rijnvis, D. (2016, 7 26). *'Pesten kan leiden tot hersenschade'*. Opgehaald van Nu.nl:

<http://www.nu.nl/wetenschap/2471328/pest-ten-kan-leiden-hersenschade---.html>

Stigt, v. M. (2014). *Alles over pesten*. Amsterdam: Boom.

TNO. (2016, 7 26). *TNOinnovation for live*. Opgehaald van Wegwijzer pesten:

http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/9548/150601_TNO_WegwijzerPesten.pdf?v=0



JE WILT PESTEN BESPREEKBAAR MAKEN MAAR JE WEET NIET HOE? GA KWARTETTEN!

“Mag ik van jou van de ‘Signalen’: ‘jezelf afzonderen’?”

“Nee, heb ik lekker niet!”

“Mag ik dan van jou van ‘Wat is pesten?’: ‘negeren en buitensluiten’?”

“Ja, kwartet!”

Hoera, een kwartet! Leuk hoor, ouderwets kwartetten, je kent het vast nog wel en als je kleinere kinderen hebt, bestaat de kans dat je het ook geregeld doet.

Wij, Michiel Hordijk (arbeidsmediator) en Els van Leeuwen (trainer), zochten een manier waarop we het ‘pesten op de werkvloer’ bespreekbaar konden krijgen ... En ja hoor, in het voorjaar van 2016 lanceerden wij het PESTKWARTET. Ja, met hoofdletters, zodat het je niet kan ontgaan.

We weten allemaal dat ‘pesten op het werk’ nog een behoorlijk taboe is. We kennen het wel onder kinderen, maar onder volwassenen! Dat is toch wel behoorlijk gênant! Maar toch, 1 op de 5 medewerkers is ziek thuis ten gevolge van psychosociale arbeidsbelasting; zoals agressie, intimidatie en jawel, pesten.

Sinds vorig voorjaar zijn wij dus aan het ‘pestkwartetten’ met P&O-functionarissen, leidinggevendenden, vertrouwenspersonen, medewerkers van (zorg)teams en ieder ander, die zin heeft in een potje kwartetten. Op deze manier vragen we aandacht voor psychosociale arbeidsbelasting. In plaats van ‘praten over’ gaan we een potje ‘pestkwartetten’. En weet je? Het werkt!

Eerst is het wat onwennig, gek, kinderachtig zelfs en dan wordt het leuk, spannend, maar ook confronterend. Verhalen komen op tafel van deelnemers, die gepest zijn en/of die vroeger zelf gepest hebben. Over de impact. Over de dagelijkse gevolgen. Over hoe er nu toch mee om te gaan. Over hoe het nu OP tafel te houden in plaats van eronder.

Je houdt niet van spelletjes? Je hoeft niet te gaan kwartetten, je kunt het ook ergens neerleggen en dan maar eens kijken wat er gebeurt...

Kortom, wij zijn erg gecharmeerd van ons eigen spel in onze missie om ‘pesten op het werk’ bespreekbaar te krijgen.

Wil je meer weten?

Check onze pagina www.pestkwartet.nl

Hartelijke groet,

*Michiel Hordijk en Els van Leeuwen
Oprichters van AAN TAFEL en Bedenkers van het
PESTKWARTET*



SCHOOL TEGEN SCHELDEN/PESTEN

Els van Leeuwen
(trainer)
06 53 12 49 59

Michiel Hordijk
(mediator)
06 55 89 26 86

**Je wilt pesten bespreekbaar
maken maar je weet niet hoe?
Ga kwartetten!**

www.pestkwartet.nl



EVEN VOORSTELLEN

Mijn naam is Ilse Hermsen. Sinds kort zet ik mij in voor Stichting Pesten op de Werkvloer. Mijn interesse in de stichting is ontstaan nadat ik mij in het afgelopen jaar meer was gaan bezig houden met life- en vitaliteitscoaching. Maar ook door gesprekken, die ik wel eens heb gehad met mijn collega Carla Silvertand over de stichting.

In mijn praktijk coach ik regelmatig mensen, die stressklachten ervaren vanwege het negatieve, gejaagde klimaat binnen een bedrijf. Tijdens particuliere individuele coaching begeleid ik alleen de werknemer, maar ik wil meer kunnen betekenen voor de mensen. Daarom is het voor mij zinvol om namens Stichting Pesten op de Werkvloer lezingen, workshops en trainingen te gaan verzorgen bij bedrijven.

In het bedrijfsleven gaat het steeds meer van arbozorg naar vitaliteitszorg. Volgens onderzoek wordt binnen het bedrijfsleven slechts 40% van de mogelijkheden van werknemers benut in werk of opleiding. Bij vitaliteitszorg gaat het om amplitie. Hierbij richt een werkgever zich op het versterken, vergroten en vermeerderen van positieve toestanden bij werknemers, zoals bevlogenheid; niet alleen bij risicogroepen, maar juist bij alle werknemers.

Hierbij spelen onder andere het persoonlijke doelen stellen, het optimisme stimuleren en het bevorderen van sociale relaties op de werkvloer een belangrijke rol. Als de bevlogenheid van het individu groter is, heeft dat zijn weerslag op de hele afdeling en dus op de organisatie als geheel. Vitaliteitszorg moet dus minder psychosociale arbeidsbelasting (PSA) opleveren. PSA wordt veroorzaakt door pesten, seksuele intimidatie, agressie en werkstress. Hier komt voor mij het belang van de trainingen van de stichting om de hoek kijken.

Pesten is een groepsproces

In de praktijk ben ik al een aantal voorbeelden tegen gekomen van bedrijven en scholen, waarin

medewerkers veel over elkaar roddelen, zich kil en niet betrokken naar elkaar toe opstellen, waarbij medewerkers elkaar opscheppen met lastige klussen en waarbij er geen ontwikkelingsmogelijkheden werden geboden. Managers delen vaak de mening dat een werknemer moet gaan werken aan zijn sociale competenties als deze niet is opgewassen tegen deze moeilijke situaties. Tijdens de trainingen van Pesten op de Werkvloer kun je deze managers prachtig uitdagen met de volgende vragen:

- Moet een werknemer, die niet opgewassen is tegen moeilijke situaties, gaan werken aan zijn eigen sociale competenties?
- Is het zo, dat alleen een niet weerbaar persoon getraind moet worden of moet er gekeken worden naar de gehele bedrijfscultuur?
- Is het belangrijk dat er normen en waarden gaan heersen, waarbij mensen elkaar gaan aanspreken op hun gedrag of kijken we met z'n allen de andere kant op?

Met de trainingen van Pesten op de Werkvloer hoop ik een steentje te kunnen bijdragen aan een positieve bedrijfscultuur. De trainingen zorgen voor herkenning en erkenning van pesten op de werkvloer. Met dit inzicht kunnen veranderprocessen op gang gebracht worden. In deze is het geweldig dat de Stichting Pesten op de Werkvloer zich niet alleen maar richt op preventie. Belangrijk is, dat we het veranderproces kunnen begeleiden als het inzicht is ontstaan.



Waarom we pesten, een evolutionair perspectief

Door Danny van Heesch



“Vroeger heb ik het ook regelmatig gedaan...” Ik hoor het mezelf openlijk zeggen als pesten het gespreksonderwerp is. Waar ik dit soort uitspraken in mijn zogenaamde stoere puberjaren nog wel eens met een glimlach durfde uit te spreken, blijft er tegenwoordig alleen maar een gevoel van schaamte en schuld over als ik dit vertel tegen anderen. Hoewel het absoluut niet iets is om trots op te zijn, het is immers absurd om anderen bewust en gericht kwaad te doen, is het wel de harde realiteit. Iedereen krijgt in zijn leven wel ooit te maken met pestgedrag, zij het als pester, als slachtoffer, of als toeschouwer. En ondanks de schijnbare consensus dat pesten vooral voorkomt op school en afneemt wanneer men ‘oud en verstandig’ wordt, blijkt ook dit verre van waar te zijn. Generiek pestgedrag is een veelvoorkomend issue dat zich overal kan manifesteren en een

vernietigend effect kan hebben op de slachtoffers. Ook op de werkvloer moeten de gevolgen van pestgedrag niet onderschat worden. Uit onderzoek blijkt dat pesten op het werk meer stress kan opleveren dan alle andere werkgerelateerde stressfactoren bij elkaar.

Ik denk dat de meeste van ons wel het morele besef hebben dat pesten verkeerd is. Toch komt het nog steeds enorm vaak voor. Ik ben zelf absoluut geen expert op het gebied van pesten, maar als sociaal psycholoog vind ik dit fascinerende onderwerpen om over na te denken. Het valt namelijk precies in de categorie ‘waarom doen mensen wat ze doen?’ en dat is waar de sociale psychologie zich mee bezig houdt. Vanuit sociaal psychologisch oogpunt is veel pestgedrag te verklaren. En dat is belangrijk, want als we niet kunnen verklaren en begrijpen waar bepaald gedrag vandaan komt, is het onmogelijk om hier juist op te handelen. Vooral de invloeden van de evolutionaire psychologie geven een sterk verklarend karakter als het aankomt op pestgedrag. Pesten zou wel eens in de roots van ons bestaan kunnen liggen.

Terug naar definitie, wat is pesten?

Voordat ik hier verder op in ga, eerst een leuk testje dat je je collega’s kan voorleggen: vraag ze eens wat zij onder pesten verstaan en laat ze een definitie opschrijven. Ik durf met zekerheid te zeggen dat er heel verschillende

antwoorden op papier worden gezet. Dat is vaak het geval met psychologische constructen en pesten is hier een goed voorbeeld van. Ook in de wetenschappelijke literatuur is er geen eenduidige definitie van pesten vastgelegd. Daarom wordt er vaak gekeken naar overeenkomsten in criteria om pesten te definiëren. Pesten kan gezien worden als negatief en agressief gedrag naar een ander toe, met als doel om de ander bewust pijn te doen op fysiek of emotioneel gebied. Maar niet al dit soort gedrag wordt gezien als pesten. Pestgedrag wordt gekarakteriseerd door een aantal criteria, waarbij dit de meest voorkomende zijn:

- De duur en frequentie: systematisch over een lange periode;
- Vijandelijke intenties;
- Een disbalans in macht, fysiek of mentaal, tussen de pester en de gepeste.

Dominantie, een spelletje van macht

Als we kijken naar de bovengenoemde criteria, is de disbalans in macht de meest essentiële factor. Hierdoor is het slachtoffer namelijk niet in staat zichzelf te wapenen of te verdedigen tegen het pestgedrag en dat maakt het verschil tussen een regulier conflict en pesten. Dit kan op veel verschillende manieren voorkomen. Waarschijnlijk is een fysiek verschil tussen pester en slachtoffer een voorbeeld dat als eerste in je opkomt. Het typische schoolbeeld waar een grote,



sterke jongen het gemunt heeft op de kleine, tengere leeftijdsgenoot. Verschil in macht komt echter vaker voor op psychologisch vlak. De formele of sociale hiërarchie in de bedrijfscultuur bijvoorbeeld, waar een werknemer machteloos staat tegenover zijn of haar leidinggevende. Maar het kan ook op subtieler vlak, zoals een verschil in kennis of ervaring waardoor een slachtoffer zich niet goed kan weren tegen vernederend gedrag.

Kenmerkend van de machtscriteria is dat het pestgedrag steeds verder escaleert, omdat het verschil in macht alleen maar groter wordt naarmate het pesten langer aanhoudt. De pester krijgt steeds meer macht en het slachtoffer voelt zich steeds machtelozer, met alle gevolgen van dien. In de basis is pesten dus altijd een vorm van dominantie, waar de pester het slachtoffer zowel fysiek als mentaal domineert.

De voordelen van pesten

Het klinkt enorm tegenstrijdig met wat ik eerder heb geschreven om over de voordelen van pesten te gaan praten, maar vanuit evolutionair perspectief is het volkomen logisch. Evolutie gaat namelijk uit van aanpassingsvermogen om te overleven en voort te planten. Heel simpel gezegd houdt dit in dat eigenschappen, die



een evolutionair voordeel geven, zichzelf ontwikkelen en doorgegeven worden aan volgende generaties. En laat dominantie nu net iets zijn dat enorm veel voordelen kan opleveren voor soorten, die in een sociale hiërarchie leven; iets wat ook voor de mens geldt.

Hiervan uitgaande, zou elke soort, die leeft in een sociale hiërarchie, naar dominantie moeten streven en dus pestgedrag moeten vertonen. Maar pesten is toch specifiek iets wat alleen mensen doen, toch? Niets is minder waar. Vrijwel iedere soort die in groepsverband leeft en waar een vorm van sociale hiërarchie bestaat, toont een vorm van pestgedrag. Dit is vooral goed waarneembaar bij onze genetische naasten: primaten. Chimpansees en bavianen zijn ware pesters. Een aap die de 'pech' heeft op de laatste plek van de sociale hiërarchie te staan, wordt vaak dagelijks gepest door zijn meerderen. Dat varieert van sociale isolatie tot het afpakken van zijn of haar voedsel en fysiek mishandelen. Soms zelfs met de dood als gevolg. Pestgedrag blijft echter niet beperkt tot primaten,

ook bij de soorten, die genetisch wat verder van ons af staan, lopen echte pesters rond. Hyena's en leeuwen pesten om elkaar te herinneren wie de baas is, kippen hebben een pikorde waar kippen, die hoger in de hiërarchie staan, de andere kippen letterlijk kaalplukken en zelfs vissen vechten met elkaar om te laten zien wie de sterkste is. Allemaal met één doel: status claimen en behouden.

Het zit hem in de genen

Maar wat heeft iemand eraan om hoog in de sociale hiërarchie te staan, ten koste van andere soortgenoten? Dat lijkt namelijk tegenstrijdig met het evolutionaire perspectief van overleven en voortplanten. Maar evolutie gaat niet zozeer over het in leven houden van individuen, maar over het doorgeven van je genen en daar zijn pesters heel goed in. Studies tonen aan dat primaten, maar ook andere diersoorten, die hoog in de sociale hiërarchie staan, meer kans hebben om te paren. Met andere woorden; zij hebben meer kans op nakomelingen, waardoor hun genen prominenter aanwezig zijn in de soort. Dat is

een direct evolutionair voordeel. En ook al pakt het op de lange termijn vaak slecht uit voor de pester; zij worden naarmate ze ouder worden vaak verstoten van hun troon en aan hun lot overgelaten. Maar dat maakt vanuit evolutionair perspectief dus niets uit; hun genen zijn al overgegeven en evolutie heeft haar werk gedaan.

Ook sociale cohesie van de groep speelt een belangrijke rol bij pestgedrag. Hoe raar het ook klinkt, pestgedrag kan het groepsgevoel versterken. Soorten, die in een sociale hiërarchie leven, leven vanzelfsprekend altijd in groepen. En een groep brengt veel voordelen met zich mee. Taken kunnen efficiënt verdeeld worden en de andere leden van de groep kunnen je beschermen tegen gevaren.

Daarnaast toont onderzoek bij bepaalde primaten aan dat pesten kan leiden tot hechtere banden binnen de groep en zelfs tot het beklimmen van de sociale ladder in de hiërarchie, mits het gedrag wordt goedgekeurd door iemand, die nog hoger op de ladder staat. Het zal duidelijk zijn, een hoge plek op de sociale ladder is voordelig voor soorten, die leven in groepen met een sociale hiërarchie, en het domineren van anderen is een effectief middel om dat doel te bereiken. Maar hoe zit het met onze eigen soort: de mens?

De nasleep van evolutie

Vanaf het moment dat de moderne mens voet zette op de aarde hebben zij in groepen geleefd met een sociale hiërarchie. Hoewel deze groepen vooral gericht waren op samenwerken





om te overleven, gold de regel van de sociale ladder hier ook: hoe hoger je plek in de hiërarchie, hoe groter je evolutionaire voordeel. Maar de hoogontwikkelde technologische maatschappij waar we tegenwoordig in leven lijkt natuurlijk niets meer op de groepjes jagers en verzamelaars, die zo'n 200.000 jaar geleden op aarde rondliepen. De maatschappij is in korte tijd snel veranderd en daarmee is ook het directe evolutionaire voordeel van pesten verdwenen. Toch zijn we nog grotendeels gelijk aan onze voorouders. Evolutie heeft tijd nodig en de maatschappij ontwikkelt zich veel sneller dan de genetische opmaak van de mens.

De mens is dus nog steeds een sociaal dier, gedreven door status. Daar is niets aan veranderd. Ondanks dat het evolutionaire

voordeel van pesten niet meer zo prominent aanwezig lijkt te zijn, zijn we nog steeds gemotiveerd om een hoge plek op de sociale ladder te veroveren, zowel individueel als groepsgerelateerd.

Dus pesten is ook nu nog voordelig? Zeker niet. De 'voordelen' van pesten wegen absoluut niet op tegen de nadelen. Vanzelfsprekend niet voor het slachtoffer, maar ook niet voor de pester. We hebben als rationeel denkend mens een moreel besef ontwikkeld en het overgrote deel van de mensen zijn zich er heel goed van bewust dat het pijn doen van anderen slecht gedrag is. De status, die verkregen wordt door pestgedrag, is vaak maar van korte duur en de pester zal, net als bij onze genetische naasten, vaak verstoten worden van zijn of haar troon.

We zouden ons als maatschappij veel meer moeten focussen op deze rationele en morele waarden om het diepgewortelde pestgedrag te kunnen uitroeien. Bewustwording creëren van het probleem is daarvoor essentieel. Gelukkig wordt er de laatste jaren in toenemende mate aandacht besteed aan pesten om zo langzamerhand het taboe rondom het onderwerp te doorbreken. Laten we onze voorouders trots maken en de evolutie een handje helpen door ervoor te zorgen dat we het gedrag, dat ons ooit heeft geholpen hier te komen, niet meer nodig hebben en achter ons laten.

Meer blogs van Danny lezen? Neem een kijkje op www.depresterendeorganisatie.nl/danny



Dwangsom bij niet aanpakken pestgedrag

Begin dit jaar was er een bijzondere uitspraak in een rechtszaak, die draaide om pesten op de werkvloer. Deze willen we graag met jullie delen. De uitspraak werd gedaan door de rechtbank in Amsterdam op 17 februari 2017 en kan je hier volledig terugvinden : <http://deeplink.rechtspraak.nl/uitspraak?id=ECLI:NL:RBAMS:2017:1088>

Hoopvol voor allen, die met pesten op de werkvloer te maken krijgen en geen adequate ondersteuning en bescherming krijgen van hun werkgever.

Wij vonden in het magazine van MT Rendement (www.rendement.nl/nieuws/) de volgende goede samenvatting van deze rechtszaak:

20 maart 2017 door de redactie van MT Rendement

Pesten kan het functioneren van werknemers behoorlijk in de weg zitten. Het is dan aan de leidinggevende om dit aan te pakken, zeker als dat in het beleid van de organisatie is vastgelegd. Doet de leidinggevende niets, dan kan dat hem bij de rechter duur komen te staan.

Rechtbank Amsterdam oordeelde onlangs dat een leidinggevende niet adequaat had gehandeld toen een werkneemster met pestgedrag werd geconfronteerd. Ze merkte dat er over haar werd geroddeld en dat collega's anders op haar reageerden, maar toen ze dit aankartte bij haar leidinggevende, kreeg ze te horen dat ze dit zelf maar moest oplossen. De leidinggevende deed er zelfs nog een schepje

bovenop door te stellen dat de werkneemster zich niet professioneel opstelde.

Werkgerelateerd ziekteverzuim
Uiteindelijk meldde de werkneemster zich ziek. De bedrijfsarts oordeelde dat haar ziekteverzuim werkgerelateerd was en dat haar collega's zich schuldig maakten aan pesten. Tenslotte startte de werkneemster haar re-integratie op een andere afdeling en na enkele maanden was ze klaar om haar eigen functie weer op te pakken. De leidinggevende zag het anders. Die vond dat de werkomstandigheden niet verbeterd waren en dat er sprake was van een verstoorde verhouding. Bovendien zou de werkneemster geen vertrouwen hebben in de organisatie. De leidinggevende wilde dan ook niet dat de werkneemster terugkwam en verzocht om ontbinding van de

arbeidsovereenkomst.

Leidinggevende had pestgedrag moeten aanpakken

Toen de zaak voor de rechter kwam, was deze verbaasd over de gang van zaken binnen de organisatie omtrent het pestgedrag. Er gold binnen de organisatie namelijk een gedragscode voor integriteit, die stelde dat de leidinggevende als eerste actie moest ondernemen als de integriteit van werknemers in het geding kwam. Dit was echter niet gebeurd. De werkneemster had het pestgedrag namelijk zelf moeten aantonen. Omdat de bedrijfsarts had aangegeven dat de werkneemster weer aan de slag kon in haar eigen functie, verplichtte de rechter de organisatie om haar weer toe te laten tot haar eigen functie onder dwangsom van € 500 per dagdeel.



Wat doet het met je als je partner zijn collega's pest?

Vlak na ons trouwen, 30 jaar geleden, kreeg mijn huidige ex-partner Marco een baan in een grote overheidsorganisatie. Hij werkte op een afdeling waar zeer gestructureerd gewerkt werd en waar duidelijke regels waren. Zijn collega's waren vooral hoogopgeleide, technisch geschoolde mannen en soms een enkele vrouw.



Marco had het erg naar zijn zin op zijn werk. Soms kwam hij wel eens thuis met verhalen over propjes schieten naar elkaar, elkaars computer of telefoon onklaar maken en andere plagerijtjes. Ik vond het eigenlijk niet kunnen dat

Partner in crime

Na een paar jaar kwam er op de afdeling een nieuwe, wat jongere collega, Youri. Marco kon het goed met Youri vinden. Zij werden partners in crime. De verhalen over plagerijtjes op de werkvloer kwamen steeds vaker voor en werden steeds heftiger. Marco werd ouder en je zou denken ook wijzer. Dat laatste was helaas niet het geval.

Vooraf Monica, een van de vrouwen op de afdeling, was regelmatig de klos. Monica was een vrijgezelle vrouw van ongeveer 35 jaar met weinig zelfvertrouwen, een dankbaar slachtoffer voor de beide heren. Marco en Youri vonden het een sport om Monica aan het huilen te krijgen. Zo werden er paperclips over en weer geschoten met elastiekjes.

De heren vonden het geweldig om Monica onder vuur te nemen. Er werden seksueel getinte opmerkingen geplaatst, omdat Monica dan zo leuk ging blozen en onhandig werd. Van tijd tot tijd werden de heren zonder aanleiding verbaal agressief tegen

Mijn ex-man leek op onze zoon van 5

De verhalen, waarmee Marco thuis kwam, werden erger en erger. Ik kon me niet voorstellen dat Marco zijn collega zo kon behandelen en wat ik vooral niet begreep, is dat er niemand ingreep. Als ik boos werd en er wat van zei, kreeg ik als antwoord, dat ik Marco nooit eens een pleziertje gunde en steeds alles moest verpesten. Qua gedrag leek hij op dat moment sprekend op onze zoon van 5.

Voor mij voelde het niet goed dat de vader van mijn kinderen dit gedrag vertoonde. Ik wist niet wat ik ermee aan moest en voelde me machteloos. Wel vroeg ik hem de verhalen niet te vertellen waar de kinderen bij waren. Dit, omdat ik dit zeker geen goed voorbeeld vond voor de kinderen. Daar hield hij zich gelukkig meestal wel aan.

Eens kreeg Marco thuis een sms van Youri, waar hij ontzettend om moest lachen. Toen ik vroeg wat er zo leuk was, vertelde hij gierend: "Youri heeft Monica weer aan het huilen gekregen, zo gaaf." Ik stond hiervan versteld en was echt boos. Voor de zoveelste keer vertelde ik hem dat ik wilde dat hij zou stoppen met dit gedrag. Dit kon gewoon niet. Maar ook nu weer was dit tegen dovenmans oren gezegd.

Je kent je eigen partner niet als hij zich op deze manier gedraagt. Een volwassen man, vader en echtgenoot, die zich bijna kinderlijk gedraagt en andere volwassenen pest.

"Youri heeft Monica weer aan het huilen gekregen, zo gaaf."

je dergelijke grapjes op je werk maakte, maar dacht dat het kwam, omdat Marco nog heel jong was. Ik zei er wel wat van, maar blijkbaar was er niemand op zijn werk, die er moeite mee had.

Monica en werden vloeken en scheldwoorden gebruikt, die je liever niet hoort. Niemand greep in, geen enkele collega of leidinggevende.





Pas na onze scheiding realiseerde ik me dat ik me door dit gedrag zelf ook heel onveilig voelde. Ik wist nooit zeker of het pesten zich zou beperken tot de collega's. Daarnaast was ik bang dat Marco op deze manier zijn baan zou kwijtraken en wij een groot deel van ons inkomen zouden verliezen. Dan zou het pesten op die manier ook financieel een negatief effect hebben op ons gezin.

Overplaatsing

Vlak na dit incident, Marco werkte ongeveer 20 jaar op de afdeling, kwam er gelukkig een leidinggevende die wel zag wat er gebeurde en hoe de heren samen huishielden op de afdeling. Ze waren beiden meer bezig met "rottigheid" uithalen dan met hun werk. De situatie van Monica kwam dan ook meer en meer aan het licht.

Deze leidinggevende bleek doortastend en plaatste Marco over naar een andere afdeling,

waardoor de heren uit elkaar gehaald werden. Nu konden ze nog wel naar elkaar lopen tussen de bedrijven door, maar het pesten werd een stuk minder. Marco kan slecht tegen kritiek en de overplaatsing voelde voor hem als een vernedering. Hij had niets gedaan waarvoor hij straf verdiende, vond hij.

Nieuwe werkgever

Door deze 'vernedering' ging Marco op zoek naar een andere werkgever en vond die ook. Bij deze werkgever werd niet gepest, waren strengere regels en was het werk dat Marco zou doen minder gestructureerd. Al na een half jaar kreeg Marco te horen dat hij overgeplaatst werd naar een meer gestructureerde afdeling, omdat hij niet op zijn plaats was op de afdeling waar hij werkzaam was. Deze overplaatsing zorgde ervoor dat Marco en ik in gesprek kwamen over zijn gedrag op werk en de problemen die hij zelf ondervond. Na dit gesprek is Marco hulp gaan zoeken.

Asperger

Uit onderzoek bleek dat Marco Asperger heeft, een stoornis in het autistisch spectrum. Dat verklaarde de moeite die Marco met zijn werk had op de minder gestructureerde afdeling. Later las ik dat sommige mensen met autisme zoveel moeite hebben met emoties, dat ze anderen gaan uitdagen en pesten om te onderzoeken hoe de ander gaat reageren. Ze bedoelen het niet zoals het over komt, maar het is wel heel vervelend voor het slachtoffer.

Samen wilden we ervoor gaan zorgen dat het gedrag van Marco zou veranderen. Hij zag nu wel in dat er iets moest gebeuren. We zijn direct hulp gaan vragen aan gespecialiseerde zorgverleners. Onze relatie hield geen stand. Inmiddels hebben we gemerkt dat het lang duurt voordat eenmaal aangeleerd gedrag na ongeveer 50 jaar verandert in meer positief gedrag.



TEAM

Wat is goed werkgeverschap?

Goed werkgeverschap houdt in dat je in een werksituatie respectvol met elkaar omgaat. Dit geldt voor zowel de werkgever, als werknemer en ook voor collega's onderling.

Als werknemers niet acceptabel worden behandeld, kan het goed werkgeverschap in het gedrang zijn en kan een werknemer de werkgever hierop aanspreken. In artikel 7:611 van het Burgerlijk Wetboek is vastgelegd dat 'de werkgever en de werknemer verplicht zijn zich als goed werkgever en goed werknemer te gedragen.'

Omdat het artikel veel ruimte tot eigen interpretatie overlaat, heeft de rechtspraak geprobeerd dit concreter te maken en zes beginselen van goed werkgeverschap opgesteld.

Op de site van wetrecht.nl staat over de beginselen van goed werkgeverschap het volgende te lezen:

- 1. Het gelijkheidsbeginsel:** Werknemers, die in dezelfde situatie zitten als collega's, moeten ook op dezelfde manier als deze collega's worden behandeld. Niemand voortrekken of geen indirect pestgedrag door de werkgever dus, want dat is geen goed werkgeverschap. Dat houdt ook in dat er een recht is op hetzelfde salaris als collega's, die in exact dezelfde situatie zitten en dat ook beoordelingsmomenten en promotiekansen hetzelfde moeten zijn. Het probleem is (onder meer) dat schending van het gelijkheidsbeginsel vaak lastig te bewijzen is,

onder meer omdat collega's vrijwel nooit in exact dezelfde situatie zitten. Van daar uit zijn er dan ook uitzonderingen en nuanceringen in de rechtspraak op dit beginsel van goed werkgeverschap ontstaan.

- 2. Het vertrouwensbeginsel:** Het vertrouwensbeginsel houdt in dat een werknemer mag vertrouwen op verwachtingen, die de werkgever bij hem wekt. Doet de werkgever toch iets anders, dan kan hij eventueel worden gedwongen om het gewekte vertrouwen te respecteren. Denk aan de werkgever, die het vertrouwen wekt, dat hij zal overgaan tot verlenging van de arbeidsovereenkomst, maar dat hij dat uiteindelijk niet doet.





3. Het beginsel van verworven recht: Dit beginsel lijkt op het vertrouwensbeginsel en kan eventueel zelfs worden gezien als een deel van het vertrouwensbeginsel. Het beginsel van verworven recht houdt in dat werknemers bepaalde verworven rechten (elk jaar een kerstpakket of bonus krijgen, of de zakelijke kopieermachine voor privédoeleinden mogen gebruiken), die niet in de arbeidsovereenkomst staan, eventueel toch kunnen afdwingen via het beginsel van goed werkgeverschap.

4. Het motiveringsbeginsel: Beslissingen van de werkgever met betrekking tot de werknemer dienen gemotiveerd (uitgelegd) te

worden. Dit is van belang, zodat de werknemer kan bekijken of de beslissing terecht is geweest. Denk aan de beslissing tot schorsing, de beslissing tot ontslag (al dan niet ontslag op staande voet), et cetera.

5. Het evenredigheidsbeginsel: Beslissingen van de werkgever zijn over het algemeen gemaakt in het belang van de werkgever. Daar is uiteraard niets mis mee. Het is echter niet toegestaan om voor een klein belang van de werkgever een groot belang van de werknemer te schenden. Wanneer het door de werkgever nagestreefde belang niet onevenredig is aan het geschade belang van de werknemer, is er sprake van een schending van goed werkgeverschap.

6. Het zorgvuldigheidsbeginsel: Het zorgvuldigheidsbeginsel houdt in, dat de werkgever zich goed moet informeren en weloverwogen beslissingen moet maken met betrekking tot de werknemer. Hij heeft een onderzoeksplicht. Deze onderzoeksplicht beslaat verschillende gebieden, namelijk: een plicht om zijn werknemers te informeren over hun rechten en plichten, zorgvuldige interne procedures te hanteren, soms zelfs een verzekering afsluiten voor de werknemer en de scholing aanbieden, die de werknemer nodig heeft om zijn werk goed te kunnen uitvoeren.

Het verbod van detournement de pouvoir: Detournement de pouvoir is het misbruiken van bevoegdheden. Ook dat is tegen het goed werkgeverschap. Zo mag een werkgever bijvoorbeeld niet de ketenregeling misbruiken (gebruiken mag wel) om een werknemer uit vaste dienst te houden.

Een werkgever dient zich bewust te zijn van deze beginselen.

Er is door Great Place to Work onderzoek gedaan naar goed werkgeverschap; zij kwamen met deze vijf kenmerken die een echte goede werkgever doet:

- Meer respect
- Meer aandacht voor ontwikkeling
- Meer interactie tussen collega's
- Meer samenwerken
- Meer aandacht voor de mens zelf

Een goede werkgever vandaag de dag heeft dus oprechte interesse, is eerlijk en heeft respect voor

zijn werknemers. Een meer mensgericht management komt van binnen de organisatie, al is dat zeker niet de enige oorzaak. In een wereld waar automatisering steeds vaker de standaard is en processen vooral online verlopen, is persoonlijk contact niet altijd meer nodig, waardoor efficiëntie hoogtij viert. Maar het mes snijdt aan twee kanten: er ontstaat in principe ook meer ruimte voor menselijke interactie. “Kijk naar de retail. Je kan alles online kopen, en toch kiezen velen om toch nog naar een winkel te gaan. Waarom?”



Omdat je advies en begeleiding krijgt; een stukje beleving. Dat zit hem niet in de winkel zelf, maar in het menselijke aspect. Met een mensgerichte aanpak kan je het verschil maken. Ook in HR.”

Goede werkgevers zijn organisaties, waarin medewerkers vertrouwen hebben in het management, fijne collega's hebben, zich verbonden voelen en trots zijn op het werk dat zij doen.



Het bedrijf, waar ik zelf thans werk, geeft nieuwe medewerkers een welkomstboekje en zorgt dat er bij binnenkomst vast een schrijfblok, pennen e.d. klaarliggen. Het geeft de nieuwe werknemer een goed gevoel; er is aan hem gedacht en hij is welkom.

Er is regelmatig een bijeenkomst, waarbij alle medewerkers worden geïnformeerd over zaken, waar het bedrijf mee bezig is en wat men wil bereiken. En er wordt door een collega een presentatie gegeven van een project waar hij/zij mee bezig is. Dit is elke maand iemand van een andere afdeling.

Het is prettig om te weten wat er binnen het bedrijf speelt en waar collega's mee aan de slag zijn; dit geeft een gevoel van betrokkenheid.

Als medewerkers met vakantie gaan, krijgen ze een tijdschriftenpakket mee; een mooi gebaar van “Je hebt goed gewerkt dit jaar, ga nu lekker genieten van je vakantie, je hebt het verdiend!”.

Het zijn dingen, die het werken leuker maken, waardoor je je gewaardeerd voelt en dat je weet dat ze aan je denken; dat maakt een groot verschil.

Helaas zijn er ook werkgevers, die zich nauwelijks bezig houden met een goed werkklimaat voor de medewerkers en alleen de winst van de onderneming belangrijk vinden. Zo zijn er bedrijven waar managers het “command- en control-model” volgen; een beproefde methode om de processen te beheersen, de kosten omlaag te brengen en de kwaliteit te verhogen. Bij dit soort bedrijven is er van samenwerking nauwelijks sprake.



In veel bedrijven werkt voormelde methode niet, mensen voelen zich niet gewaardeerd, stellen zich minder flexibel op en voelen minder betrokkenheid bij het bedrijf.

Er zijn managers, die niet toe willen geven dat ze een fout hebben gemaakt. Het niet toegeven van fouten is vaak een grote ergernis van werknemers. Als je iets niet goed hebt gedaan als manager, is het beter dit toe te geven. Iedereen maakt tenslotte wel eens een fout en hiermee laat je blijken dat alles binnen je bedrijf bespreekbaar is.

Steve Jobs was een succesvolle ondernemer en genoot van alle lof, die hij kreeg. Hij hield in 2005 op Stanford University een speech, waarin hij kort stilstond bij zijn successen, maar benadrukte dat hij ook wel eens faalde en fouten had gemaakt. Dit was bemoedigend voor zijn publiek; "Durf fouten te maken, het komt wel weer goed!".

Jammer genoeg zijn er nog steeds bedrijven, die niet inzien hoe belangrijk het geluk van

hun werknemers is. Echter als werknemers gelukkig zijn, heeft dit effect op de uitstraling van een bedrijf. Deze positieve uitstraling wordt door potentiële klanten ook gezien en kan een belangrijke reden zijn om zaken te doen met deze onderneming.

Een prettige sfeer op het werk is al jaren arbeidsvoorwaarde nummer één voor Nederlanders. Dit blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van onderzoeksorganisatie TNO. Minder dan één procent van de werkenden zegt het niet belangrijk te vinden.

Het is beter een open bedrijfscultuur te hebben, waarbij werknemers het gevoel hebben waardevol te zijn voor het bedrijf. Als je wil dat de klanten goed bediend worden, heb je de betrokkenheid van al je medewerkers nodig.

Er is veel onderzoek gedaan naar een open bedrijfscultuur en deze gedijt het beste bij een goede communicatie. Voor een goede samenwerking is communicatie van essentieel belang.

De generatie van nu is ook gewend overal over mee te kunnen praten, bijvoorbeeld op Facebook of via Twitter.

Het is goed om medewerkers te informeren over zaken, die op het werk betrekking hebben en ze hierover mee te laten praten. Dit komt zeker het werk ten goede. Gelukkige medewerkers dragen bij aan betere bedrijfsprestaties.

Waarom is goed werkgeverschap zo belangrijk?

Uit onderzoek van de Hay Group onder één miljoen werknemers wereldwijd blijkt dat bedrijven met betrokken medewerkers en een goed werkklimaat:

- bijna 5 keer beter presteren dan bedrijven, die deze zaken niet op orde hebben;
- 22 % hoger scoren op klanttevredenheid dan bedrijven met weinig betrokken medewerkers;
- 43 % productiever zijn dan bedrijven met weinig betrokken medewerkers;
- 37% effectiever zijn dan hun concurrenten;
- 40% minder personeelsverloop hebben.

Genoeg stof tot nadenken om dit binnen uw organisatie onder de aandacht te brengen.

Wilt u als bedrijf investeren in een goed werkklimaat?!?

De Stichting Pesten op de Werkvloer verzorgt workshops en trainingen op dit gebied.

Kijk eens op de website www.pestenpreventie.nl voor het aanbod.

Bianca de Veen





De wekker is gegaan, ik sta op en recht mijn lijf. Zo, altijd sterk overkomen, en dat begint met je houding.

Om vijf voor negen rijd ik de parkeerplaats op. Ik zou toch onderhand eens een eigen parkeerplek moeten krijgen. Klokslag negen betreed ik mijn kantoor. Jan-Jaap is er al, wanneer zou hij eens niet op tijd zijn! Ik vraag me af waarom iemand zijn kind een dubbele naam geeft, rijkeluislui doen dat. Zoals altijd heeft hij de verkeerde kleren aan. Een zomerse lelijke blauwwitte ruitjesblouse. Zijn broek is altijd dezelfde. Draagt hij deze de hele week en wast ie op zaterdag? Of heeft hij een hele trits ervan in de klerenkast hangen? Hij ruikt niet naar, alhoewel ik zoveel mogelijk probeer om hem te ontwijken. Lichamelijke afstand is mijn strategie. Er zijn maar weinig

mensen die ik vlakbij me tolereer. Ik wacht tot hij me groet. En daarbij geeft hij mij die blik die ik nog altijd niet kan duiden: alsof ik hem iets vreselijks heb aangedaan.

Ha, daar komt Rudolf. Wat ziet hij er weer prachtig uit met die lange blonde haren. Hij lacht naar me en ik voel de warmte naar mijn gezicht stijgen. De rest van mijn medewerkers druppelen binnen, met als laatste John die komt aanstuiven, te laat natuurlijk. Maar hij is populair onder de collega's, dus ik gedoog het.

De kwartaalcijfers zijn binnen. Ik heb zojuist de schriftelijke verkorte managementcursus afgerond en ik heb geleerd om regelmatig aardig te zijn voor het personeel. Dus ik heb taart meegenomen. Bij het koffiezetapparaat maak ik koffie, ik heb me eigen gemaakt hoe ieder zijn koffie drinkt.

Bij Jan-Jaap twijfel ik, waarom kan ik toch nooit onthouden hoe hij zijn koffie drinkt? Melk en suiker, besluit ik. Met het blaadje vol koffie, bordjes, vorkjes en een groot mes keer ik terug en deel de koffie uit. Jan-Jaap als laatste. 'Melk en suiker?' zeg ik. Hij mompelt iets. 'Wat zeg je nou, spreek toch eens wat luider.' Hij kucht en zegt: 'Ik drink mijn koffie zwart.' 'Oké,' zeg ik. 'Haal je het dan even zelf, dan snijd ik de taart aan.'

Ik snij de taart in acht stukken. Mooie taart, was best duur, ik deel de taart uit. Dan sta ik stil bij Jan-Jaap. Ik heb nog één stuk taart over. Voor mijzelf. Misgeteld, we zijn met negen. Uit goed fatsoen moet ik hem het laatste stuk geven. Verdomme, ik verheugde me de hele ochtend al op die taart. Ik bemerk dat de collega's allemaal onze kant uit staren. Rudolf doorbreekt de stilte: 'Zullen wij delen, Jan-Jaap?' Jan-Jaap komt vanuit zijn vogeltjeshouding omhoog. Hij kijkt iedereen aan, maar hij ontwijkt mijn ogen. 'Nee, dank je,' zegt hij, 'ik hoef niet.'

Alle ogen richten zich weer op mij. Dit is goed opgelost toch? Ik loop tevreden met mijn taart naar mijn bureau. Ik kijk de werkruimte rond, alle ogen wenden zich af. Ik voel de macht weer door mijn aderen stromen, het lekkerste gevoel dat er is. Alles is weer onder controle. Het is half tien. Slechts het tikken van de toetsenborden weerklinkt. Het is een eerbiedige stilte. Zo heb ik het graag. De dag is goed begonnen.

Bij dit artikel is de afbeelding van een schilderij: Asmodeus, geschilderd door Bas Krommenhoek



Herman Sars, Raadsman Stichting Pesten op de werkvloer



Herman Sars is sinds 1 jaar Raadsman (adviseur) voor de Stichting Pesten op de werkvloer. In een gesprek met Laura (voorzitter van de Stichting Pesten op de Werkvloer) ontstond op een zeker moment het idee om Herman aan de Stichting te verbinden als Raadsman. Herman was hiervoor de juiste persoon, omdat hij toen al veel mensen bijstond, die zich gepest voelden. Ik wil u door middel van dit interview een indruk van zijn werkzaamheden en ervaringen in dit eerste jaar geven.

Herman komt op mij over als een warme, betrokken man, die zich inzet voor de mensen, deze adviseert en ondersteunt. Er volgt een interessant en prettig vraaggesprek:

- Hoe ga je bij een adviesgesprek te werk?

Tijdens het adviesgesprek, dat ik met gepeste werknemers heb,



merk ik iedere keer weer dat het praten erg belangrijk voor hen is. Zij missen op het werk en vaak ook privé de steun, die zij zo hard nodig hebben. Het luisterend oor dat ik hen bied in het eerste gesprek en het inzicht dat ik ze direct geef in hun situatie, zorgt ervoor dat er meteen al rust ontstaat. Ik luister nauwkeurig naar het verhaal dat zij te vertellen hebben en beoordeel de situatie. Wat kan en wat wil de werknemer? Wat zou er moeten gebeuren? Wat kan de werknemer zelf en wat niet? Welke oplossingen zouden mogelijk kunnen zijn?

Heel belangrijk is de vraag of er oplossingen mogelijk zijn binnen het bedrijf. Ik wil zoveel mogelijk voorkomen dat werknemers ontslag krijgen en/of op zoek moeten gaan naar een andere baan. Dit eerste adviesgesprek doe ik gratis en als raadsman van de Stichting. Hierna kan de

gepeste werknemer beslissen wat voor hem het juiste traject is. In sommige gevallen is dat een vervolgetraject met mij. Dit gaat dan niet meer via de Stichting.

- Wat kan je doen voor mensen, die een traject met jou ingaan?

Mocht de werknemer beslissen dat een vervolgetraject met mij het beste en passend voor hem is, dan krijgt hij van mij alle ondersteuning, die nodig is. Ik maak de situatie bespreekbaar met de werkgever en los de situatie waar mogelijk op. Ik geef niet alleen advies, maar sta voor, naast en achter de medewerker.

Het is belangrijk voor de medewerker, dat hij zich gesteund voelt en niet alleen is tijdens gesprekken met de werkgever. Pesten is een onderwerp waarover mensen moeilijk in gesprek kunnen met anderen, omdat mensen makkelijk oordelen. Het gevoel alleen te staan in een probleem is al een extra belasting van de reeds gekwetste persoon. Daarom ga ik bijna altijd mee naar gesprekken, die voor de medewerker te moeilijk zijn om alléén naar toe te gaan.

- Is jouw indruk dat werkgevers bereid zijn het probleem binnen hun organisatie aan te pakken?

Een groot probleem bij pesten is de manier waarop de leidinggevende of directeur ermee omgaat. Sommige leidinggevendenden hebben oprecht niet de vaardigheden om het pesten op tijd te herkennen. Pas als er signalen komen als ziekteverzuim of klachten over het pesten, herkent men het.



Vaak zijn leidinggevenden te veel met hun werk bezig en/of is er te weinig tijd om de problemen te herkennen.

Veel erger is het als de leidinggevende de pester is of meedoet met de anderen. Een gelijkwaardige manager of hogere in functie zou dit moeten zien, maar ook dat gebeurt vaak niet.

De leidinggevende, die het pesten wel herkent, weet meestal niet hoe er mee om te gaan. Zij vragen niet om hulp of denken dat ze zelf in staat zijn het probleem op te lossen. Hierdoor gebeurt er vaak niets.

Ik spreek de directie of leidinggevende aan op hun verantwoordelijkheden. Ik geef aan wat het betekent voor de

medewerker, maar ook wat het betekent voor het bedrijf als er geen oplossing komt. Meestal komt er dan voorzichtig aan wel de bereidheid om tot oplossingen te komen.

- Heb je in het afgelopen jaar gemerkt dat er meer aandacht is voor het onderwerp pesten op het werk?

Ondanks de aandacht van de overheid voor het probleem en de inzet van stichtingen, zoals de Stichting Pesten op de Werkvloer, is er de afgelopen jaren nog weinig veranderd in de manier waarop werkgevers met pesten omgaan. Wel zie je gelukkig kleine stapjes vooruit en bedrijven, die beseffen dat het een reëel onderwerp is en een oorzaak van PSA (psycho sociale arbeidsbelasting).

- Hoe reageren werkgevers als je ze met een gepeste medewerker confronteert?

Als pesten bij een werkgever aan de orde wordt gesteld, volgt er vaak een schrikreactie. Deze schrikreactie is er niet alleen, omdat de werkgever het in sommige gevallen vervelend vindt dat zijn werknemer iets overkomt, maar omdat het niet goed is voor het bedrijf. De werkgever weet niet wat te doen of denkt dat pesten niet gebeurt binnen zijn organisatie.

Er is nog steeds heel veel ongeloof over dit onderwerp bij werkgevers. Hierdoor is er nog bijna nergens direct vanaf het begin de bereidheid om tot herkenning, erkenning en goede oplossingen te komen. Daar is vaak hulp bij nodig.



- Ben je ook wel bijzondere situaties tegengekomen?

Ik heb veel bijzondere situaties meegemaakt. Één daarvan is het verhaal waarbij de directeur van een bedrijf het eerste gesprek start met de mededeling dat er zeker sprake is van pesten. Door deze uitspraak was er hoop op een spoedige goede oplossing van het probleem. De directeur wilde de situatie echter oplossen door de gepeste werknemer over te plaatsen naar een ander locatie. Dat was volgens hem de beste oplossing. Voor de werknemer voelde dit echter alsof hij gestraft werd, terwijl hij juist het slachtoffer was.

De gesprekken liepen echter door de vasthoudendheid van de directeur vast. Er werd contact gezocht met de voorzitter van de raad van bestuur, die direct een duidelijke mening had. Hij zei heel

kordaat: "Pesten komt hier niet voor, daar wil ik niet over spreken, pesten komt hier niet voor."

Helaas was deze werknemer niet opgewassen tegen de druk van het bedrijf en is er voor de werknemer een minder goede oplossing gevonden.

- Heb je tips voor gepeste werknemers?

Wees bewust van de volgende uitspraak: "Pesten is pesten wanneer het als pesten wordt ervaren". En niet pas als een ander denkt dat het pesten is.

Om pesten te voorkomen is het belangrijk om in je communicatie en houding altijd en direct duidelijk te zijn en aan te geven wat je wel of niet als goed, prettig, correct of respectvol etc. ervaart. Wordt het gedrag van anderen als pesten ervaren, probeer het

bespreekbaar te maken. Wanneer je dat zelf niet kunt, durft of er wordt niet naar je geluisterd, zoek dan op tijd (voordat er sprake gaat zijn van ziek thuis blijven) contact met bijvoorbeeld de vertrouwenspersoon of iemand van buiten de organisatie, die begrip en steun biedt, de situatie serieus beluistert, analyseert en mogelijkheden heeft om echte ondersteuning te verlenen.

- Welk advies geef je aan werkgevers?

Erken dat pesten ook in jouw organisatie voorkomt, want je mag héél blij zijn wanneer je tot de unieke organisaties zou behoren waar het niet voor komt. Erken dat pesten, pesten is wanneer het als pesten wordt ervaren. Tenzij het tegendeel objectief wordt vastgesteld. Maak duidelijk dat een pestcultuur NIET kan en zal worden getolereerd.





Neem signalen van medewerkers ALTIJD serieus. Ga in gesprek waarbij niet al bij voorbaat een oordeel is gevormd. Onderzoek of laat onderzoeken wat er gebeurt, wanneer duidelijk is dat je dat niet zelf (objectief) kunt. Geef steun aan het slachtoffer!

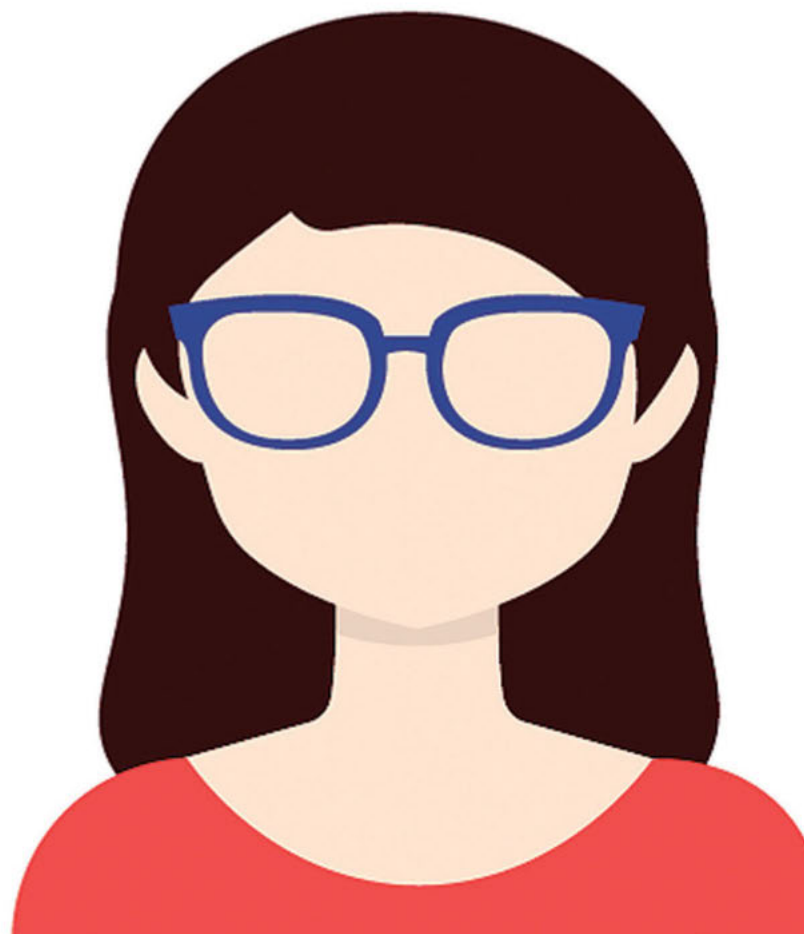
Zorg er voor dat de leidinggevenden bekend zijn met het fenomeen van pesten en zorg dat deze in staat zijn om pesten te herkennen en erkennen. Zorg er verder voor dat deze leidinggevenden weten hoe er op een signaal van pesten moet worden gereageerd. Zorg voor het slachtoffer en spreek de dader(s) aan.

Weet je niet hoe, zorg dan dat je dit leert.

- Zijn er zaken die je (bij bedrijven, wetgeving e.d.) anders geregeld zou willen zien?

Het management moet zich duidelijker uitspreken tegen elke vorm van respectloos gedrag, waaronder pesten. Duidelijk maken dat dit niet wordt getolereerd, dat de dader(s) aangesproken worden en, wanneer men niet goedschiks verandert, er sancties zullen volgen. Zorg voor de slachtoffers!

Herman heeft als raadsman van de Stichting pesten op de werkvloer, een belangrijke taak. Hij is voor velen een rots in de branding. Wil je verder kennismaken met Herman? Dat kan: lees ons vorige magazine pagina 18 en 19 en kom alles te weten!





Tweedaagse training Ingrijpen bij ongewenst gedrag op het werk

Stichting Pesten op de Werkvloer heeft in samenwerking met VU-ADRIBA deze training ontwikkeld. De training wordt verzorgd door ervaren trainers van trainingsbureau Pesten Preventie.

Tijdens deze tweedaagse training leert u via interactieve kennisoverdracht, rollenspellen en oefeningen onderstaande vaardigheden. Hiermee kunt u direct aan de slag om ongewenst gedrag binnen uw organisatie te voorkomen en te verminderen en gewenst gedrag te stimuleren.

De training is zeer geschikt voor vertrouwenspersonen, integriteitsmanagers en professionals vanuit HRM of P&O of leidinggevenden.

Belangrijke leerdoelen.

Algemeen:

- Wanneer wordt plagen pesten?
- Welke personen of organisaties lopen meer risico?
- Hoe is ongewenst gedrag te voorkomen?
- Welke vormen van pesten komen het meeste voor?



- Hoe vaak komt pesten voor op de werkvloer?
- Waarom pesten mensen?
- Gevolgen van pesten voor de organisatie?

Diagnose:

Wanneer kunt u iets als ongewenst gedrag bestempelen en is dat niet voor iedereen anders?

Lastige en ook hele belangrijke vragen om een juiste diagnose te kunnen stellen.

- Hoe herkent u ongewenst gedrag?
- Hoe kunt u dat zo goed mogelijk vastleggen (dossieropbouw)?
- Wanneer moet u ingrijpen en hoe moet u ingrijpen?
- Wanneer moet u externe hulp invoeren?
- Hoe moet u omgaan met de direct betrokken leidinggevende?
- Welke afdelingen binnen de organisatie kunnen hulp bieden?

TRAININGSBUREAU

PESTEN PREVENTIE

Laura Willemse, Stichting Pesten op de Werkvloer
stichting@pestenopdewerkvloer.nl

Ilse Hermsen, Trainingsbureau Pesten Preventie
info@pestenpreventie.nl



- Wat kunt u als collega betekenen zonder zelf in een moeilijke positie te komen?
- Met welke wetgeving (ARBO) heeft dit te maken?

Specifiek aan de hand van de positie in de organisatie:

- Wat is de rol van de leidinggevende?
- Welke vragen stellen als een medewerker aangeeft last te hebben van pesten op de werkvloer?
- Als er meerdere mensen klagen, wat kan de vertrouwenspersoon of integriteitsmanager, dan doen binnen de organisatie?
- Met welk advies zijn medewerkers het beste te helpen?
- Wat kan er gedaan worden aan preventie?
- Hoe kunt u als organisatie het beste ingrijpen bij ongewenst gedrag?
- Hoe kunt u het tegengaan van pesten en ongewenst gedrag borgen binnen de organisatie?
- Wanneer moet u externe hulp invoeren?
- Helpt mediation bij pesten en ongewenst gedrag?

Persoonlijke vaardigheden en aanpak

- Herkennen achtergronden en vormen van pesten
- Macht versus invloed onderscheiden
- Situatie aanpakken zonder zelf in een moeilijke positie te komen
- Strategieën van beïnvloeding aanleren
- Bedrijfscultuur positief veranderen
- Gewenst gedrag binnen de organisatie implementeren en borgen

We maken de training zoveel mogelijk interactief, zodat er ook veel aandacht kan zijn voor rol-specifieke vragen of casusbespreking.

Deze informatie kunt u teruglezen op [onze website](#). Hier kunt u zich ook aanmelden.

Tenslotte is het goed om te weten dat we diverse methoden gebruiken, waarbij we actieve- interactieve- en passieve (luisteren) onderdelen afwisselen om de aandacht te blijven vasthouden. Ook gebruiken we een gezonde dosis humor. Kortom leren in een ontspannen omgeving

met interessante mensen! Na afloop ontvangen deelnemers een certificaat als bewijs van deelname.

Data & tijden

Donderdag 16 november & vrijdag 17 november 2017, voor data 2018 kijk op de website. Donderdagen van 09.30 uur tot 17.30 uur
Vrijdagen van 09.30 uur tot 16.00 uur.
Na afloop is er gelegenheid om nog even na te praten.

Lunch & verzorging

Een eenvoudige lunch is bij de trainingsprijs inbegrepen. Gedurende de dag wordt gezorgd voor koffie/thee/water en een lekkernij.

Locatie & prijs

De training vindt plaats in Hoofddorp. De prijs is € 998,- excl. BTW incl. materiaal en aangegeven verzorging.



Laura Willemse, Stichting Pesten op de Werkvloer
stichting@pestenopdewerkvloer.nl

Ilse Hermsen, Trainingsbureau Pesten Preventie
info@pestenpreventie.nl



**VERSCHIL MOET
ER NIET ZIJN**

**DAT MOET
JE MAKEN**

Loesje

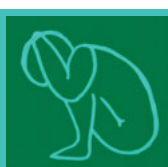
Postbus 1045
6801 BA Arnhem www.loesje.nl



Herken jij dit ?



Denk eens over **JOUW** gedrag na !



Pesten op de Werkvloer

www.pestenopdewerkvloer.nl



STOPPESTENU.NL