



Pesten op de Werkvloer

JAARGANG 3, NUMMER 3

“Het kan toch niet zo zijn dat er niemand ingrijpt als je door je werkgever wordt geïntimideerd, beledigd en onder druk wordt gezet?”

Lees het volgsverhaal van Saskia

**Hoe
graag ga
jij naar je
werk?**



Ken het belang van een goede bedrijfscultuur:

Een goede werksfeer zorgt voor gemotiveerder en loyaler personeel, synergie, hogere productiviteit, minder ziekteverzuim en geeft een positieve uitstraling naar klanten.

WWW.PESTENOPDEWERKVLOER.NL



[pestenopdewerkvloer.nl](https://www.facebook.com/pestenopdewerkvloer.nl)



[pestenopdewerkvloer.nl](https://www.linkedin.com/company/pestenopdewerkvloer.nl)



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

MAAGAZINE

SUPERIORITEITS- GEVOEL

**IEDEREEN ALS
GELIJKWAARDIG
ZIEN**

Loesje



Postbus 1045
6801 BA Arnhem www.loesje.nl



Wat fijn! Ons derde magazine is er!

Het voorwoord gaat dit keer over "In beweging zijn".

Als mens, als organisatie en als maatschappij zijn we elke dag in beweging. Ieder wil zich graag ontwikkelen en verbeteren. Waar je positieve energie insteekt zal tot bloei komen en wat je met passie doet floreert. Daar voel je je gelukkig en dankbaar bij.

Makkelijk is dat niet altijd. Je maakt ook beslissingen over wat je niet meer doet en keuzes over wat je loslaat. Veranderen is een proces. Zelfs stilstaan is soms een bewust ingehouden beweging. Een vrijwilliger van de stichting formuleerde het zo: "Ik ben een overlever van pesten op de werkvloer en ik wil mijn negatieve ervaring gebruiken om anderen tot steun te zijn zodat de balans uiteindelijk een positief gevoel gaat opleveren. Het sterkt mij te weten dat ik waardevol ben voor mensen die het, net als ik, heel moeilijk hebben of hebben gehad."

Als stichting Pesten op de Werkvloer bestaan we alweer 2 jaar. Of beter gezegd: pas 2 jaar. En leest u nu ons derde magazine! Ook als stichting zijn we constant in beweging net zoals het onderwerp "pesten op de werkvloer" in de samenleving. In dit magazine kunt u weer alles lezen over deze bewegingen waar

we vol passie mee bezig zijn. Zoals ons verbeterde "pesten preventie programma" en onze nieuwe aanwinsten: de raadsman (zie pagina 18) en het Preventiebureau PP (zie pagina 33)!

Om verschil te kunnen maken en om doelen na te streven is er veel passie en inzet nodig. Het gaat niet vanzelf en het is zeker niet vanzelfsprekend dat mensen dit doen!

Het is elke keer weer uniek hoe onze vrijwilligers zich inzetten voor

anderen bij dit toch niet altijd even leuke of makkelijke onderwerp. Met positieve energie maken ze zich sterk om de verandering in beweging te houden naar een betere en pestvrije samenleving. Dagelijks voelen wij hun steun en zijn we dankbaar voor hun werk want zonder hen had u dit niet kunnen lezen en had de stichting niet kunnen bestaan.

Veel leesplezier!

Warme groet, Laura Willemse



Ons derde grote dank bloemetje gaat deze keer naar vrijwilliger Bianca de Veen! Deze topper is goud waard! Een echte duizendpoot met een fantastische instelling. Wilt u zich ook inzetten als vrijwilliger of ons op een andere manier helpen pesten tegen te gaan? Neem contact met ons op via redactie@pestenopdewerkvloer.nl



Stichting Pesten op de Werkvloer geeft 2x per jaar het GRATIS

Magazine Pesten op de Werkvloer

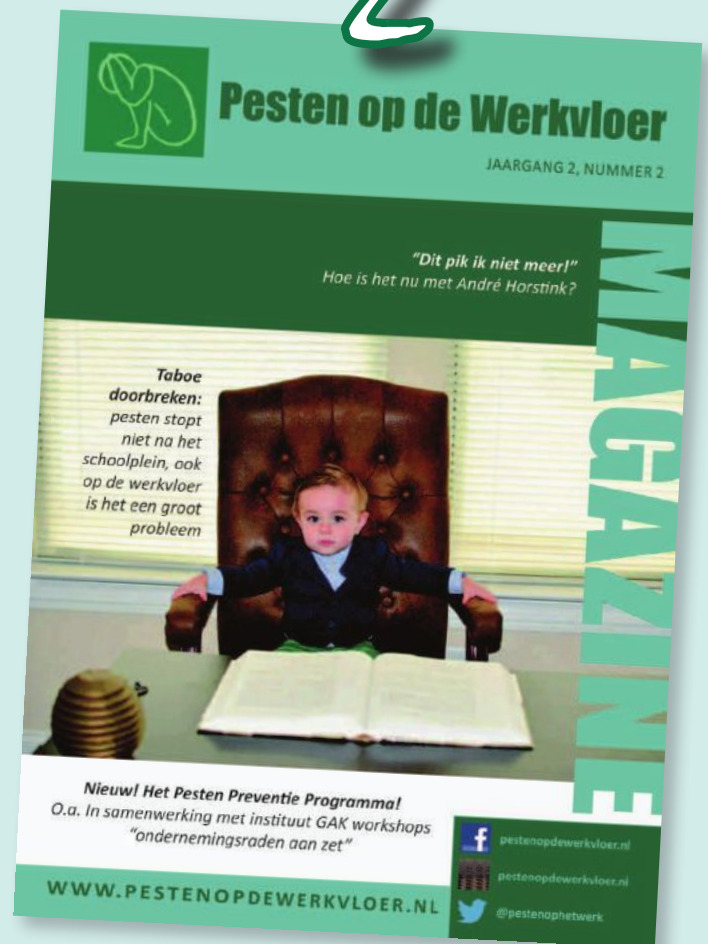
uit! Om iedereen zo bewust te maken van de ernst van dit onderwerp.

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

1



2



3

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 | Wat hebben we de afgelopen periode bereikt? |
| Pagina 6 | Wat gaan we de komende periode doen? |
| Pagina 7 | Ontmoet trainer Carla! |
| Pagina 8 | Training geven aan de OR van gemeenten |
| Pagina 10 | Machtsmisbruik door de werkgever |
| Pagina 15 | Vaste colum door Olga de la Fontaine |
| Pagina 16 | Belang van een goede bedrijfscultuur |
| Pagina 18 | Nieuwe Raadsman: Herman! |
| Pagina 20 | Volgverhaal van Saskia: Waarom? |
| Pagina 23 | Magazine aangeboden aan minister Asscher |
| Pagina 24 | Social media door Bo! |
| Pagina 26 | Aanspreken op gedrag |
| Pagina 28 | De deskundige verteld: Sonja Kroeke |
| Pagina 32 | Slachtoffers koken bij Aan Tafel |
| Pagina 33 | Nieuw: Trainingsbureau PP |
| Pagina 36 | Stappenplan Pesten op de werkvloer |



Colofon

**Jaargang 3
nummer 3
juni 2016**

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

Hoofdredactie: Saskia de Vries

Aan dit magazine werkten mee:

Illustraties: Pixabay, Dorit Habing, Gery ter Velde van GVoto, Annette de Jonge, Sandra Zuiderduin, Chantal Brama

Tekst: Milou van Kerkhof van <http://www.bosocialmedia.nl/>, Bianca de Veen, Stefanie Thijs, Carla Silvertand, Sonja Kroeke, Hanneke Willemse, Saskia de Vries, Olga de la Fontaine van www.olgadelafontaine.nl, Herman Sars, Jenny Westra van WRP Teksten, Els van Leeuwen.

Speciale dank gaat uit naar de mensen die wij mochten interviewen voor dit magazine: Saskia (pseudoniem).

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 2x 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 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 aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid.



Wat hebben we de afgelopen periode bereikt?

Het was een hele drukke periode waarin we veel voor elkaar hebben gekregen. Om alles te kunnen vermelden hebben we een apart magazine nodig! Zo stonden we in diverse bladen en magazines, waren we op de radio te horen en begonnen we mooie nieuwe samenwerkingen en projecten. Kregen we een studente bij ons voor een afstudeeropdracht en een waargebeurd wekelijks volgenrehaal op de website van Saskia. Voor nog meer verwijzen we je graag naar onze website <http://www.pestenopdewerkvloer.nl/nieuws/> en onze facebookpagina [pestenopdewerkvloer.nl](http://www.facebook.com/pestenopdewerkvloer.nl).

Een aantal dingen waren echter zo bijzonder dat we daar natuurlijk extra bij stil willen staan. Zo sloegen we weer de handen ineen voor twee projecten met de Stichting Stoppestennu! Met als resultaat: een congres en een film!

“Geen Dienst”

film over
Pesten op de
Werkvloer



Regie en productie: Joep Sertons
Hoofdrol Hans: Sander Janson

Film om Pesten op de Werkvloer
uit de taboesfeer te halen

Ambassadeurs van Stichting Stoppestennu! Sander Janson en Joep Sertons hielpen deze film te maken om dit gevoelige onderwerp onder de aandacht te brengen. “Geen Dienst”: een film om pesten op het werk bespreekbaar te maken

in opdracht van Stichting Stoppestennu! en Stichting Pesten op de Werkvloer. Om werkend

Nederland bewust te maken van de gevolgen van pesten op het werk en de noodzaak om hier iets aan te doen. Deze film is geschikt voor zowel werkgevers als werknemers.

Waar gaat de film over?

De film gaat over Hans (Sander Janson). Hij wordt gepest door zijn nieuwe leidinggevende. Wat doet pesten met hem? En met de mensen die hij lief heeft?

Wij zijn dankbaar dat Joep Sertons en Sander Janson en vele anderen veel uren (vrijwillig) met passie, grote inzet en betrokkenheid aan dit project hebben gewerkt. Het was een superleuke maar ook koude en natte opnamedag! Wil je dat eens bekijken? Dat kan op internet: de making off van ‘Geen dienst’ <https://www.youtube.com/watch?v=kPA11ygvPOU>



Ons allereerste Congres: Pesten op de Werkvloer

We begonnen het jaar 2016 met een zeer bijzonder en nieuw event: op 29 januari vond de eerste editie plaats van het Congres Pesten op de Werkvloer! Dit congres, georganiseerd door de Stichtingen Stoppestennu! en Pesten op de Werkvloer, had als doel om te laten zien hoe pestgedrag zich in organisaties kan manifesteren. Met verschillende workshops kon vanuit allerlei kanten pestgedrag herkend worden en laten zien hoe dit tegen te gaan is.

Voor de stichtingen was het zeer belangrijk dat iedereen de mogelijkheid kon hebben het congres te bezoeken. Niet alleen directie maar ook de leraar of verzorgende zelf. De organisatie en voorbereidingen waren behoorlijk veel werk maar door alle hulp en support die we kregen werd het haalbaar om de toegangsprijs op €25,- te kunnen stellen!!

Plenaire sessie met workshop van Jan van Buuren – KOI

Na een kort welkomstwoord van de dagvoorzitter en mede-organisator van dit congres, Laura Willemse werd er afgetrapt met de première van de speciaal ontwikkelde film "Geen Dienst". Deze maakte zeer veel indruk, het was even helemaal stil.

Zowel Stichting Stoppestennu! als Stichting Pesten op de Werkvloer



waren expert partner voor het ministerie SZW bij het ontwikkelen van de herkenpesten campagne (www.herkenpesten.nl). Mevrouw Wortman van het ministerie SZW werd gevraagd met het publiek te delen hoe de herkenpesten campagne was verlopen en welke resultaten er waren behaald. Belangrijkste opbrengst is zeker de aandacht die er nu voor het onderwerp is! Waarbij ze ook refereerde aan het congres waar we nu zaten! Vervolgens kwam er een leuke paneldiscussie op gang met sprekers van School tegen schelden, College voor de rechten van de Mens, SBI-formaat en Mediator.

Daarna werd het tijd voor de plenaire workshop onder leiding van Jan van Buuren van het Keuze Opleidings Instituut. Met zijn ervaringen in het geven van zowel trainingen aan bedrijven als gymles aan middelbare scholieren, werkt hij bijzonder pragmatisch en confronterend. Kleine interactieve oefeningen kunnen

gemakkelijk vertaald worden naar groepsgedrag en laten onderlinge verhoudingen zien. Pesten vindt namelijk vrijwel altijd plaats binnen het gezichtsveld van anderen. Wanneer de toeschouwers dit gedrag als acceptabel beschouwen, en hiermee een negatieve bedrijfscultuur tot stand brengen, is iedereen de dupe van dit gedrag. Binnen het congres, kwamen deze conclusies steeds weer naar voren.

3 keuzeworkshops

Na de plenaire sessie, konden de deelnemers kiezen uit twee van de drie aangeboden workshops. De eerste werd gegeven door Laura Willemse, voorzitter van Stichting Pesten op de Werkvloer. In haar workshop begon ze bij de basis van pesten: Wat is het? Wanneer is er sprake van pesten? En wat zijn de meest voorkomende vormen? Ook kwamen er discussies op gang en konden sommige deelnemers ook uit eigen ervaringen spreken.



De tweede keuze voor een workshop werd gegeven door Herman Sars en hij liet de rol zien die HRM kan spelen bij pestgedrag. Nog vaak gebeurt het dat zelfs binnen HR pesten gezien wordt als plagerijtje, 'het hoort erbij' of 'daar moet je tegen kunnen'. Het bieden van een onafhankelijke vertrouwenspersoon, goed beleid ten opzichte van negatief gedrag en het serieus nemen van de klachten van het slachtoffer, kunnen van onschatbare waarde zijn.

De laatste keuzeworkshop werd gegeven door Dr. Marius Rietdijk van de VU-ADRIBA. Met zijn Pavlov-methodiek wil hij laten zien dat negatieve gedragingen kunnen worden afgeleerd door de positieve kant te benadrukken. Het belonen van positief gedrag heeft

een veel sterkere invloed dan het straffen van ongewenst gedrag en er is een omslag van denkwijze voor nodig om deze methode succesvol te kunnen toepassen.

Bijzonder positieve feedback

In het afsluitende gedeelte van het congres werd nog apart gevraagd om feedback en deze waren

zonder uitzondering zeer positief. De deelnemers waren op sommige punten verrast, gechoqueerd, maar ook bewust geworden van wat de kracht van enkelen kunnen doen tegen negatief gedrag binnen een organisatie.

Dit maakte alle betrokkenen, vrijwilligers en sprekers zeer trots en blij met dit mooie resultaat!



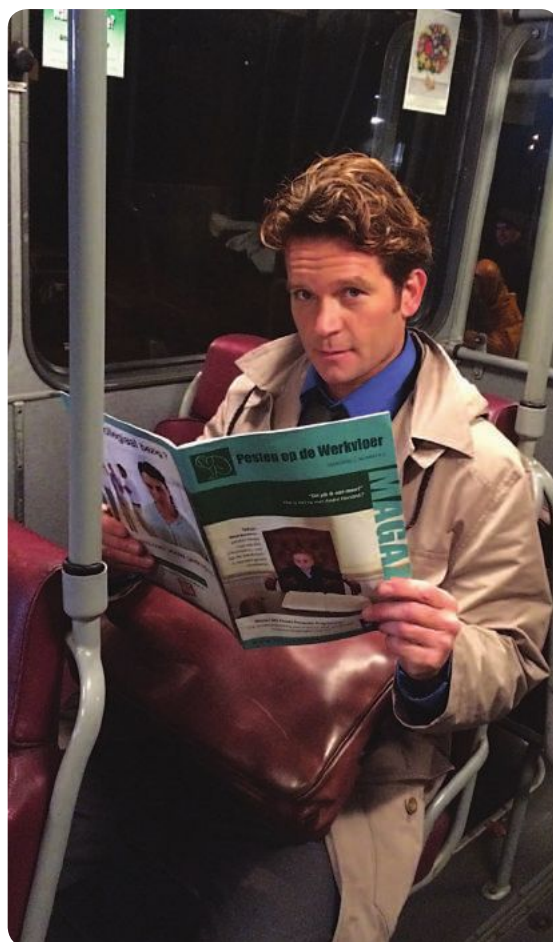
Wat gaan we de komende periode doen?

Veel aandacht zal gaan naar ons nieuwe trainingsbureau PP, want als je wat wil doen tegen pesten op de werkvloer dan is er maar 1 plek waar je naartoe moet: de werkvloer! Daar valt het verschil te maken en zijn er slachtoffers te voorkomen.

Ook is dit de belangrijkste vorm van financiering voor de stichting. Wij maken geen gebruik van overheidssubsidies. Gelukkig kregen we een fijne projectsubsidie van Instituut Gak voor het geven van 25 trainingen, maar dat geld mag natuurlijk niet worden gebruikt voor algemene kosten of andere kosten van de stichting. Met de opbrengsten van de lezingen en workshops zorgen we ervoor dat de stichting alles kan betalen, waaronder het maken en uitgeven van dit magazine!

We gaan dit jaar in september ook iets zeer bijzonders doen in de week tegen pesten!! Wat? Dat kun je vanaf augustus op onze website en social media lezen, maar hier verklappen we nog niets!

Blijf op de hoogte van al onze activiteiten via onze website en facebookpagina!!



Maak kennis met onze trainer Carla!

Mijn naam is Carla Silvertand. Sinds een half jaar zet ik me in voor de stichting pesten op de werkvloer. De interesse in pesten op de werkvloer is ontstaan toen ik de opleiding tot trainer omgaan met pesten volgde in 2014. Van oorsprong ben ik pedagoog, na mijn studie ben ik in het bedrijfsleven (de farmaceutische industrie) terecht gekomen, ik heb hier verschillende rollen vervuld, van artsbezoeker tot field sales manager. In 2015 heb mijn eigen coachings- en trainingspraktijk opgezet in o.a. omgaan met pesten. Voor de stichting pesten op de werkvloer geeft ik lezingen, workshops en trainingen binnen bedrijven. Ik merk dat er een behoorlijke taboe is op het onderwerp pesten op de werkvloer. In eerste instantie zeggen werkgevers die ik benader vaak: Pesten op de werkvloer? Nee hoor, bij ons komt dat niet voor. Als we dan even door praten over het onderwerp dan komt daar vaak toch de zin achteraan, tenminste dat denk ik want ik hoor er nooit iets over, maar ik vraag er eigenlijk ook nooit naar. Uit de cijfers blijkt dat het wel degelijk voorkomt op het werk (een half miljoen werknemers krijgt er jaarlijks mee te maken) en ook blijkt dat het in alle bedrijfstakken gebeurt en iedereen kans heeft slachtoffer te worden.

Door de trainingen die ik geef wil ik bijdragen aan herkenning en erkenning van pesten op de werkvloer. Met die 2 begrippen begint het. Ik heb zelf de ervaring dat ik als leidinggevende er onvoldoende oog voor had, puur uit onbekendheid/onkunde rondom het onderwerp. Ik



veegde het van tafel met de opmerking 'Kom kom wij zijn toch volwassenen, spreek de andere er gewoon op aan als je het vervelend vindt of trek het je niet aan.' Sinds ik meer weet over de oorzaken, de kenmerken, de vormen en misschien wel het belangrijkste de gevolgen realiseer ik me dat juist een leidinggevende heel veel invloed kan hebben op het voorkomen en bespreekbaar maken van pesten in het team. Hoe gaan we met elkaar om? Waar liggen de grenzen van bijvoorbeeld humor? Zelf kan je dat moeilijk inschatten, als de ander lacht denk je misschien dat het oké is, toch is het slim om het te checken, zeker als je dat onderbuik gevoel erbij hebt dat tegen je zegt, dit gaat eigenlijk best ver.

Ook speelt hierbij mee dat je zelf het goede voorbeeld zult moeten geven en ook daarvoor is meer kennis over het onderwerp nodig. Want wanneer is het plagen en wanneer is het pesten? En wie bepaalt dat? Wie hebben er last van? Wat zijn de gevolgen voor het bedrijf? Wat is de rol van het management in dit geheel? Wie binnen de organisatie kan hulp bieden aan mensen die er last van hebben?

Mijn doel als trainer voor de stichting is mijn steentje bijdragen aan een positieve bedrijfscultuur, waar mensen zich op hun gemak voelen en zichzelf kunnen zijn, zodat men binnen een veilige omgeving productief te werk kan gaan. Iedereen is er toch bij gebaat als je met plezier naar je werk gaat!



OR trainingen

In ons vorige magazine kondigden we het al aan: het was feest, want Instituut Gak zag ons project, om ondernemingsraden van gemeenten workshops te geven over pesten op de werkvloer om zo meer bewustwording te creëren, wel zitten.

We kregen het eerste deel van onze fondsaanvraag bij Instituut Gak en daardoor konden we van start : 25 workshops voor ondernemingsraden van gemeenten verzorgen!

Samen met vrijwillige HRM professionals en trainers maakten we de workshoptraining. Dat was erg leuk om te doen! Keuzes maken uit werkvormen, filmpjes en plaatjes uitzoeken voor in het powerpoint gedeelte, met elkaar sparren hoe je het beste de aandacht kan vasthouden. En toen natuurlijk proefdraaien... en je tekst kwijtraken...dat is wel even zweeten voor een groep mensen! Het was intensief, leuk en we leerden veel van elkaar.

Vervolgens was het tijd voor de eerste "outdoor" workshop en bleken we echt een snaar te raken. Kennis op gebied van ongewenst gedrag en wat een OR daarin kan betekenen binnen een organisatie was onbekend terrein. Het is ook best een lastig onderwerp om ter sprake te brengen en al helemaal om toe te geven dat het werkelijk bij jou op het werk voorkomt. Om aan de hand van cijfers te zien dat het overal voorkomt en de meest voorkomende vormen te herkennen geeft bevestiging. Dit onderwerp heeft aandacht nodig en is veel groter dan een vader-slachtoffer conflict. Het heeft invloed op iedereen er omheen, de productiviteit en het ziekteverzuim.

Na een gedeelte met interactieve kennisoverdracht komt er na de pauze het deel specifiek voor de mogelijkheden van de OR bij deze vraagstukken. We gaan met elkaar aan de slag wat uiteindelijk resulteert in een hands-on actieplan om beleid, protocollen en regelingen zo in te richten en te controleren dat er goed en op tijd kan worden ingegrepen bij problemen en wat men nu al kan inzetten aan preventie.

Dit bleek een schot in de roos want de behoefte is groot!

We hebben nu al aardig wat van deze workshoptrainingen mogen geven en de reacties zijn bijzonder positief! Na elke training krijgen de leden van de OR die de training volgden een evaluatieformulier waarop ze, onder andere, een totaalcijfer voor de training mogen geven.....ons gemiddelde staat maar liefst op een



Weet jij wat je als OR kan doen tegen pesten op het werk?

NIEUW - de workshop
'Ondernemingsraden aan zet'

Alles over hoe de OR een goede bijdrage kan leveren aan het voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag op het werk

Kom in actie en meld jullie OR aan!

Speciaal voor gemeenten zijn de eerste 25 workshops **GRATIS**

www.pestenopdewerkvloer.nl/or-gemeenten
stichting@pestenopdewerkvloer.nl

Deze actie wordt mogelijk gemaakt door:



Pesten op de Werkvloer



Instituut Gak



waardering van 8,3! Deze training blijven we dus aanbieden aan ondernemingsraden in Nederland zowel bij gemeenten als bij alle andere profit en non-profit organisaties!

De gemeente van Hellevoetsluis was zo tevreden over de workshop dat ze hun buurgemeente Brielle tipten en ook zij hebben zich voor de workshop aangemeld. Natuurlijk hadden we vooraf gewenst dat het goed ontvangen zou worden door ondernemingsraden, maar dat de trainingen zo boven verwachting scoorden hadden we niet durven dromen.

Het geeft een geweldig gevoel om dit te kunnen doen en zo daadwerkelijk vanaf de werkvloer slachtoffers te helpen voorkomen. Als stichting zijn we dan ook Instituut Gak zeer dankbaar voor hun geloof in dit project en in ons!

Op de evaluatieformulieren werden de volgende opmerkingen geschreven:

Gemeente Waterland: "Goed in kaart gebracht wat de OR te doen staat"

Gemeente Hellevoetsluis: "Vriendelijk maar ook stevig, prima! Helder en duidelijk." "Bruikbaar actieplan waar direct mee gewerkt kan worden."

Gemeente Emmen: "Ik zal nu meer op signalen letten" en "Verdieping, bewustwording en herkenning geleerd"

Gemeente Den Haag: "De OR heeft nu handvaten gekregen" en "Uitbreiding training mogelijk met casusbespreking?" en "Veel herkenning, alle afdelingen zo een workshop geven!!"



PESTEN VERZIEKT DE WERKVLOER

In Nederland is inmiddels zelfs minister Asscher (SZW) volop in de weer met het thema 'Pesten op de werkvloer'. We vroegen vier experts naar hun visie op het voorkomen en beperken van pestgedrag. Wat moet je wél en wat moet je vooral niet doen? Wat is de rol van de OR als het gaat om pestgedrag? Terugkerende opmerking: denk vooral niet dat het niet gebeurt in jouw organisatie. 'Neem signalen serieus en onderzoek ze.'

Laura Willemse, voorzitter Stichting Pesten op de Werkvloer

'De beste manier om pesten op de werkvloer tegen te gaan is door een positieve, teamgerichte bedrijfscultuur na te streven. Zo is er geen voedingsbodem voor pestgedrag. In de praktijk is het voor een slachtoffer vaak moeilijk om het onderwerp in de organisatie aan te kaarten, ook omdat in 50 procent van de gevallen de leidinggevende betrokken is bij het pestgedrag. Daarom is het zo ontzettend belangrijk om signalen altijd serieus te nemen en te onderzoeken. De OR heeft een wezenlijke rol bij pestbeleid. Door

hun contact met collega's en de aanwezigheid op de werkvloer zijn ze goed op de hoogte van wat er in een organisatie speelt. De OR is een verbindende factor tussen werkgever en werknemers. Bij pesten binnen organisaties is meestal meer aan de hand dan een incident. Dat vraagt om een organisatiebrede insteek. Ondernemingsraden zijn uitermate geschikt om pesten organisatiebreed op te pakken.

Tekst: RENÉ RAVESTEIN, RAVESTEIN & ZWART in ArboMagazine oktober 2015





Ziek en een werkgever die niet te goeder trouw is, wat nu?

Wanneer een werknemer in Nederland ziek wordt, zijn er wetten die de werknemer bescherming bieden. In de praktijk blijkt dat deze wetten de werknemer niet altijd kunnen beschermen. Als een werkgever niet van goede wil is, kunnen deze wetten zelfs in het nadeel van de werknemer werken. Dan leven zieke werknemers in een hel door de houding van hun werkgever en het gebrek aan mogelijkheden om deze situatie te veranderen.

Het college voor de rechten van de mens geeft aan:

Er gelden in Nederland regels rondom ziekte van een werknemer die zijn vastgelegd in het arbeidsrecht, het

sociale zekerheidsrecht en het gelijke behandelingsrecht. In al die wetten en regels is geprobeerd om rekening te houden met de zwakkere positie van de werknemer ten opzichte van de werkgever.

Toch is het inderdaad zo dat als een werkgever bepaalde maatregelen neemt, je als werknemer er achteraan moet om je recht te halen. Dat betekent dat u rechtshulp moet inschakelen en mogelijk procedures moet starten tegen uw werkgever. En dat terwijl u ziek bent. Natuurlijk is dat belastend, want dat betekent voor een werknemer vaak extra stress en dat helpt niet bij iemand die al ziek is.

De wet Poortwachter

De wet Poortwachter is de belangrijkste wet waar een zieke werknemer en zijn werkgever mee te maken krijgen. Hierin staan duidelijke richtlijnen en tijdspaden waar een werknemer en een werkgever zich aan moeten houden.

Verplichtingen

Werkgevers en werknemers hebben een aantal verplichtingen, die al beginnen in de eerste week van de ziekmelding. **Voor het eerste jaar:**

- Ziektegevallen moeten uiterlijk binnen één week na de eerste ziekedag worden gemeld bij de arbodienst of bedrijfsarts.
- Is de werknemer zes weken ziek, dan moet door de arbodienst of bedrijfsarts een



probleemanalyse worden gemaakt. Hierin staat waarom de werknemer niet meer kan werken, wat zijn mogelijkheden tot herstel zijn en wanneer hij het werk weer denkt te kunnen hervatten.

- Binnen acht weken na de ziekmelding of uiterlijk twee weken na de probleemanalyse stelt de werkgever in overleg met de werknemer een Plan van Aanpak (PvA) op. In dit plan staat beschreven wat beiden gaan doen om de werknemer weer aan het werk te krijgen. Het PvA is een onderdeel van het re-integratiedossier.
- Is er sprake van dreigend langdurig verzuim, dan moet de werkgever een re-integratiedossier bijhouden. Hierin staan het verloop van de ziekte en alle activiteiten die beiden hebben ondernomen om terugkeer naar werk mogelijk te maken.
- Iedere zes weken moet de werkgever de voortgang met de werknemer bespreken.
- Samen met de werknemer kiest de werkgever een casemanager. Deze persoon begeleidt en controleert de uitvoering van het PvA.
- In de 42e week moet de werkgever de werknemer ziek melden bij het UWV.

Na een jaar:

- Blijft de werknemer onverhoopt lang ziek, dan volgt tussen week 46 en 52 een eerstejaarsevaluatie. Werkgever en werknemer evalueren het afgelopen jaar en stellen vast welk re-integratieresultaat ze in het tweede ziektejaar willen behalen en hoe ze dat gaan doen.
- Is de werknemer na twintig maanden nog niet volledig aan de slag, dan stelt de werkgever

in overleg met de werknemer een re-integratieverslag op. Hierin staan alle afspraken en concrete resultaten van de geplande werkhervatting.

- Hebben alle inspanningen niet geleid tot terugkeer naar het werk, dan ontvangt de werknemer in de 87e week een WIA-aanvraagformulier van het UWV. Dit formulier moet hij binnen drie weken terug sturen aan het UWV. Snel daarna beoordeelt UWV het re-integratieverslag en voert het een WIA-keuring uit en start de WIA-uitkering indien aan de wettelijke voorwaarden is voldaan.
- Indien noodzakelijk moet de werkgever het werk, de werkplek en/of de arbeidsmiddelen van de werknemer aanpassen.

Doorbetaling loon

Werkgevers moeten hun werknemers bij ziekte twee jaar lang 70% van het laatste loon doorbetalen. Voor het eerste ziektejaar zijn werkgevers wettelijk verplicht minimaal het minimumloon door te betalen. Dat geldt niet voor het tweede ziektejaar. Als een werkgever niet kan aantonen dat hij zich voldoende heeft ingespannen om de werknemer te laten re-integreren, dan kan hem verplicht worden om ook het derde jaar loon door te betalen

Passend werk

Lukt het niet om de werknemer terug te laten keren in zijn oude functie, dan moet de werkgever hem passend werk aanbieden binnen het bedrijf, bijvoorbeeld werken in deeltijd of met een aangepast takenpakket. In het uiterste geval kan de werkgever hem een andere functie aanbieden

of een baan bij een andere werkgever. Weigert de werknemer dit werk te aanvaarden, dan kan dit leiden tot stopzetting van het loon en zelfs tot ontslag.

Beoordelen van de situatie

Naast de wettelijke verplichtingen hebben werkgevers ook een aantal mogelijkheden om de situatie te beoordelen:

- De werkgever mag de werknemer niet vragen wat hem scheelt, maar wel wanneer hij verwacht weer aan het werk te kunnen.
- De werkgever kan de werknemer vragen een bezoek te brengen aan de bedrijfsarts. Die beoordeelt of de werknemer in staat is aangepast werk te doen en hoe lang het verzuim kan gaan duren. Ook de arbodienst kan een bezoek aan de zieke werknemer brengen in de vorm van een spoedcontrole.
- De werkgever kan de werknemer weer met het werk laten beginnen op arbeidstherapeutische basis. Zo kan hij langzaam weer aan het werk wennen. Officieel is de werknemer dan nog wel ziek en moet zijn loon doorbetaald worden.
- Als de werkgever met de werknemer en/of arbodienst van mening verschilt over de re-integratie, dan kan hij bij het UWV een deskundigenoordeel aanvragen.
- Een re-integratiebedrijf kan de werkgever en de werknemer begeleiden bij de terugkeer naar het werk of naar ander werk in hetzelfde bedrijf of naar een andere werkgever.

(bron: <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/wet-verbetering-poortwachter>)



Valkuilen in de wet Poortwachter

Zoals u ziet een goede wet met duidelijke richtlijnen waar werkgever en werknemer zich aan te houden hebben tijdens ziekte. Laten we eens kijken wat dit in de praktijk betekent, wanneer een werkgever zich niet te goeder trouw opstelt.

Gedurende dit hele traject is er contact met niet alleen de directe leidinggevende, maar waarschijnlijk ook met mensen van HR of P&O, bedrijfsartsen, mediators, casemanagers en vertrouwenspersonen. Het is belangrijk om in het achterhoofd te houden, dat al deze mensen worden betaald door de werkgever en hun belang dus voor de gezondheid van de werknemer kunnen stellen.

Aanstellen van de casemanager.

Deze persoon begeleidt en controleert de uitvoering van het Plan van Aanpak van de zieke werknemer.

Werknemers weten vaak niet zo goed wat de wet Poortwachter

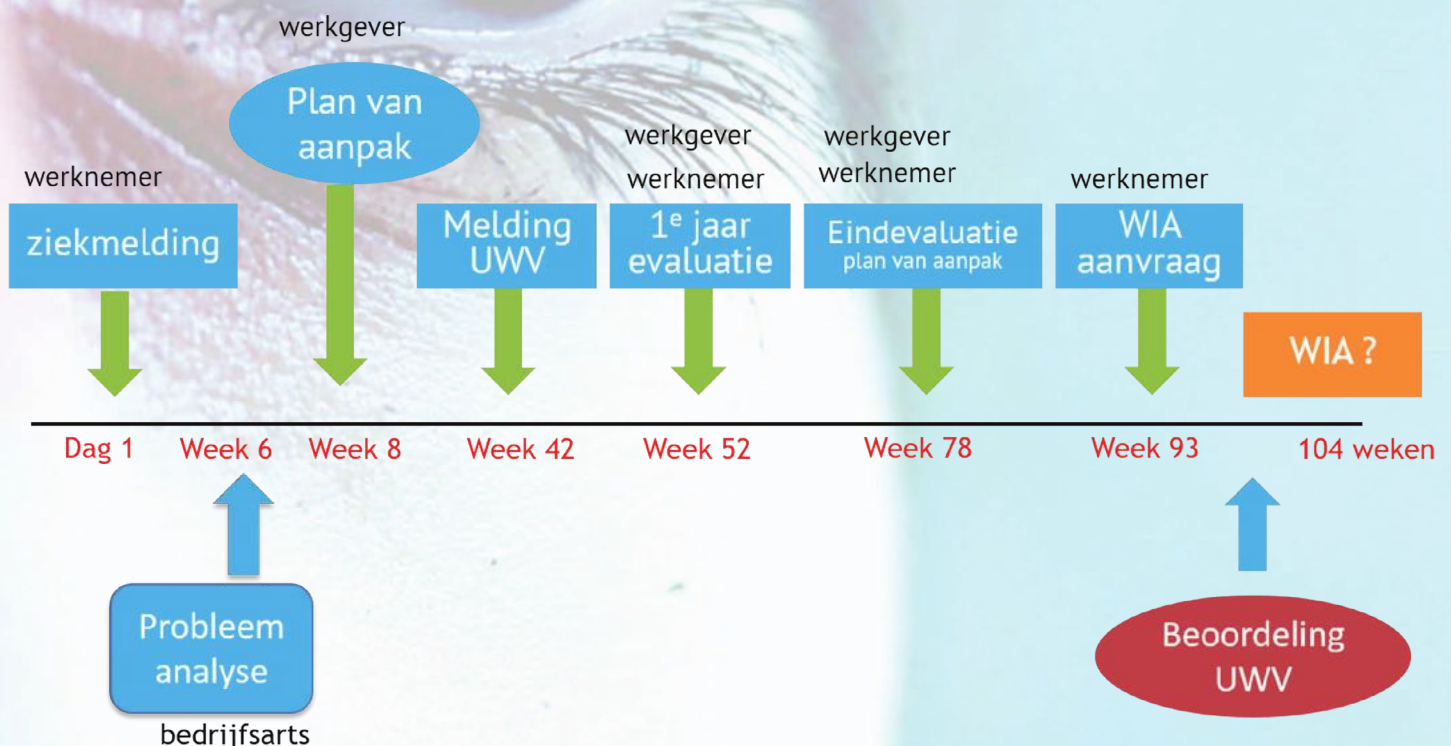
inhoudt. Zo weet men vaak niet dat het aanstellen van de casemanager in overleg moet worden vastgesteld en je dus ook kan weigeren dat dit bijvoorbeeld je direct leidinggevende is. De werkgever zorgt er meestal automatisch voor dat de leidinggevende casemanager wordt zonder te overleggen. Dit betekent dat als juist de leidinggevende een onderdeel is van het probleem en/of het ziekteverzuim, de leidinggevende desondanks het proces zelf stuurt en controleert, waardoor de leidinggevende het proces volledig in eigen hand heeft.

Mogelijkheden van de werkgever om de werknemer te dwingen tot medewerking

De werkgever heeft mogelijkheden om een werknemer te dwingen mee te werken aan re-integratie en het aanvaarden van ander werk. Ontslag, loonstop en loonopschorting. Alle drie de maatregelen zijn zeer ingrijpend in het leven van de werknemer.

De werkgever heeft daarom de verplichting zich te houden aan het zorgvuldigheidsbeginsel, wanneer hij een van bovenstaande maatregelen neemt. Dit is van belang om te voorkomen dat een werknemer onterecht en onevenredig schade lijdt. In de praktijk neemt een werkgever deze maatregelen soms, zonder enige goed onderbouwde, verdedigbare juridische reden

Als een werkgever onzorgvuldig omgaat met een loonstop/loonopschorting, kan een werknemer een oordeel vragen aan bij UWV. Het UWV beoordeelt in hoeverre een werknemer/werkgever meewerkt aan re-integratie. In praktijk duurt het ongeveer 2 maanden voordat het UWV een oordeel afgeeft. Als dan blijkt dat een sanctie niet terecht is, kan de werknemer een procedure starten. Dit duurt echter ook nog eens ca 2 maanden. Al die tijd heeft een werknemer geen inkomen, wordt onterecht gestraft en lijdt in veel gevallen aanzienlijke financiële schade. In de meeste gevallen zal



de werkgever nadat het oordeel van het UWV aangeeft dat de sanctie onterecht was, de sanctie opheffen en achterstallig loon uit gaan betalen. De werknemer heeft ondertussen naast de financiële schade en zijn ziekte ook nog eens een psychische klap gehad.

Mogelijkheden van de werknemer om de werkgever te dwingen tot medewerking

Wanneer een werknemer meent dat de werkgever te weinig heeft gedaan aan een succesvolle reïntegratie, kan er een spoedprocedure gestart worden.

Wat kan ik doen als mijn werkgever niet meewerkt aan mijn re-integratie?

Als u (langdurig) ziek wordt, dan moet u samen met uw werkgever aan de slag om u weer terug op het werk te krijgen. Van zowel de werkgever als van u wordt verwacht dat u actief meewerkt aan deze re-integratie.

Misschien bent u van mening dat uw werkgever onvoldoende aan uw re-integratie doet omdat hij:

- niet wil meewerken aan het opstellen en evalueren van een plan van aanpak
- niet bereid is om u terug te laten keren in uw oude functie
- niet bereid is om uw andere passende werkzaamheden te laten verrichten
- nauwelijks inspanningen verricht om u weer aan het werk te krijgen

Vraag een deskundigenoordeel aan bij het UWV

In de eerste plaats kunt u bij het UWV een deskundigenoordeel aanvragen. U kunt het UWV bijvoorbeeld vragen of uw werkgever wel voldoende re-integratie-inspanningen geleverd heeft. Als het UWV inderdaad van mening is dat uw werkgever meer zou moeten doen, dan zou dit voor uw werkgever aanleiding moeten zijn voor een actievere houding. Leidt het deskundigenoordeel naar uw mening niet tot een oplossing, dan kunt u overwegen om via een spoedprocedure de rechter om een oordeel te vragen. U kunt de rechter bijvoorbeeld vragen om uw werkgever te veroordelen u toe te laten tot uw eigen werk of uw werkgever te veroordelen u in staat te stellen andere passende werkzaamheden te verrichten.

Loonsanctie

Uw werkgever loopt bovendien het risico om aan het einde van de tweejaarsperiode door het UWV geconfronteerd te worden met een zogenaamde loonsanctie. Als uit het re-integratieverslag bij de WIA-aanvraag blijkt dat uw werkgever onvoldoende re-integratie-inspanningen geleverd heeft, moet hij tot maximaal een jaar uw loon blijven doorbetalen. Uw werkgever moet in die situatie geen twee, maar uiteindelijk drie jaar lang uw loon blijven doorbetalen. Als het UWV een loonsanctie oplegt, mag u in die periode door uw werkgever ook niet ontslagen worden.

Bron: <http://www.judex.nl>

Met een spoedprocedure geeft de werknemer aan dat de inspanningen van de werkgever onvoldoende zijn geweest en dat het oordeel van het UWV hieromtrent niet de gewenste oplossing heeft gebracht. Deze zaak wordt dan voorgelegd aan een rechter die uitspraak zal doen over dit geschil. Wanneer de werknemer in het gelijk wordt gesteld, wordt de werkgever verplicht om de werknemer terug te laten keren in de eigen rol, veranderingen aan te brengen in de functie of werkplek waardoor het mogelijk wordt om terug te keren of om de eventueel ingevoerde loonstop terug te draaien. Ook is het mogelijk dat de werkgever de werknemer nog een extra jaar in dienst houdt (in totaal dus 3 jaar) en dus blijft doorbetalen, zonder mogelijkheid te hebben de werknemer te kunnen ontslaan in de tussentijd.

Extra gevaar voor de werknemer:

Bovenstaande spoedprocedure lijkt voor de werknemer een zeer bruikbare mogelijkheid om toch gelijk te kunnen halen via een onpartijdige derde. Echter, dit is een riskante onderneming omdat bij afwijzing van deze claim, de kans bestaat dat er geen WW-uitkering zal worden verstrekt. De reden hiervoor is dat de werkgever kan aantonen dat de werknemer een agressieve houding heeft ingenomen en hierdoor bijgedragen heeft aan zijn/haar eigen ontslag. Wanneer de spoedprocedure wel in het voordeel van de werknemer wordt uitgesproken en de loonsanctie voor het extra jaar wordt ingesteld, zal een werkgever zich erop kunnen toeleggen om de werknemer zo slecht te behandelen dat deze zelf ontslag wil nemen.



Wel oordeel UWV maar geen procedure starten?

Als het UWV oordeelt dat de werkgever zijn re-integratieverplichtingen niet voldoende nakomt, kan de werknemer hiermee verder geen juridische stappen ondernemen, behalve een spoedprocedure. Het oordeel weegt pas mee als het UWV na 2 jaar gaat beoordelen of de werkgever en/of werknemer voldoende hebben gedaan aan re-integratie. Als het oordeel in het nadeel van de werkgever uitvalt, kan het gebeuren dat de werkgever nog een jaar loon door moet betalen. De werknemer blijft dan in dienst en moet nog een jaar verder met het re-integratie traject.

Slachtoffer: "Toen ik hoorde dat er na het 2^e ziektejaar eventueel een 3^e ziektejaar als loonsanctie zou worden geëist door het UWV, was het alsof de grond onder me werd weggeslagen. Het betekent namelijk niet alleen nog een jaar garantie van salaris, maar juist ook dat mijn werkgever me nog een jaar kon intimideren, bedreigen en mij onfatsoenlijk kon behandelen."

De werknemer rest in dit geval slechts drie mogelijkheden:

- Hulpeloos afwachten tot de 3 jaar voorbij zijn en eindelijk (misschien) een WIA/WW-uitkering kan ontvangen. Dit betekent voor velen dat zij nooit meer in staat zijn om te gaan werken vanwege de enorme psychische schade die hen is toegebracht in deze 3 jaar.
- Ontslag nemen. Eventueel door een vaststellingsovereenkomst te tekenen, waarin wordt

aangegeven dat ontslag noodzakelijk is en met wederzijds goedvinden. In beide bovenstaande gevallen is het zeer waarschijnlijk dat de werknemer geen WW-uitkering zal gaan ontvangen. Het UWV zal namelijk geen WW-uitkering toekennen als blijkt dat de werknemer ziek uit dienst is gegaan. De werkgever ontloopt hiermee zijn re-integratieverplichtingen, maar blijft verder buiten schot.

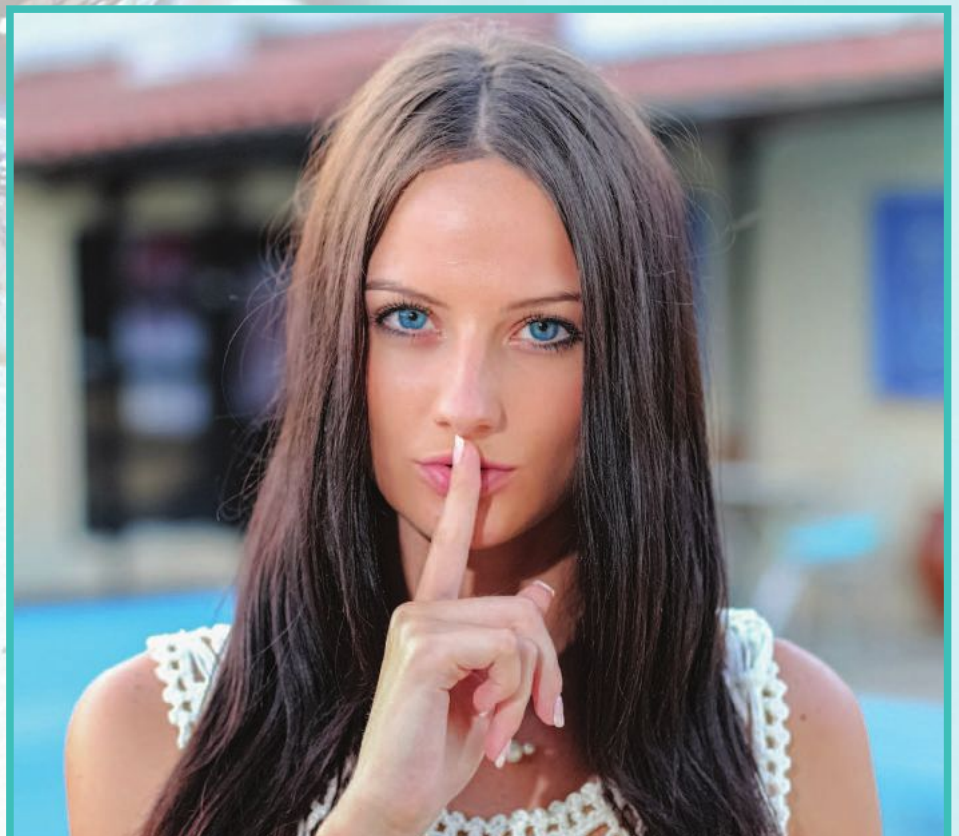
- Blijven vragen om mediation. Mediation is een manier om tot overeenstemming te komen met de werkgever zonder juridische stappen te ondernemen. Mediation kan helpen om weer samen verder te kunnen gaan. Vaak wordt mediation echter gebruikt om bovenstaande vaststellingsovereenkomst te ontwikkelen.

Waarom weet bijna niemand iets over deze situatie.

Een werkgever die van zijn werknemer af wil, zal er alles aan doen om een rechtszaak te voorkomen. Een rechter zou namelijk weleens een uitspraak kunnen doen waar de werkgever niet bij gebaat is. De werkgever wil de werknemer zo snel en zo goedkoop mogelijk zien vertrekken en is dus gebaat bij een vaststellingsovereenkomst met zo min mogelijk extra kosten.

Als de werknemer 3 jaar lang onder druk gezet en geïntimideerd wordt, sancties krijgt opgelegd en nergens steun kan vinden, zal deze in veel gevallen uiteindelijk de makkelijkste weg kiezen en zelf ontslag nemen. Dit wordt vervolgens nergens geregistreerd, waardoor het dus een onzichtbaar probleem is.

Pesten op de werkvloer hoeft dus geen uit de hand gelopen grap te zijn, maar kan ingezet worden als strategie om van een werknemer af te komen die het bedrijf te veel geld kost.



MACHT

Ik ben te laat. Mijn kat loopt me enorm voor de voeten, ik sla mijn voet uit, zij weet de schop net op tijd te ontwijken. Razendsnel pak ik mijn spullen bij elkaar. De lunch zal ik ergens moeten scoren, er is geen tijd om boterhammen te smeren. Ik vlieg de deur uit, ren naar de bushalte. Al van verre zie ik hem aankomen, ik weet dat ik hem nog kan halen.



Op het moment dat ik hijgend aan kom, sluit de chauffeur de deur net voor mijn neus. Ik sta perplex, klop nog op de deur. De man grijnst naar me. Een lach die bevriest, naast me is een politieagent opgedoemd die ook op het glas klopt. De chauffeur doet de deur open. Ik zie zijn ongemakkelijkheid.

De politieagent negeert mij volkomen en gaat de bus in. Hij smoest wat met de chauffeur. Deze trekt bleekjes weg en ik hoor hem alleen 'O god o god' zeggen.

Slecht nieuws, zoveel is wel zeker. Iedereen moet uitstappen. Er wordt geen verklaring gegeven, maar de chauffeur gaat met de politieagent mee in de auto. De bus blijft leeg bij de halte staan. Dit is wel een hele vreemde situatie.

Ik kan er niets meer tegen doen. Snel ga ik zitten op het bankje bij de bushalte, voordat iemand anders dat doet. Een oud mannetje kijkt me smekend aan. Wat nou, denk ik, ik ben ook oud. 45 is oud, ja toch.

Ik laat mijn haast varen. Ik zal te laat op mijn werk komen. Al voor de tweede keer deze maand. Ik houd niet van mijn werk, het is zo eentonig, de godganse dag zit ik achter de computer en typ teksten. Ik kan best meer, maar ja daar heb ik de opleiding niet voor.

Ik loop de straat in. Ik zie mijn collega's al staan. Ze hebben een vroege rookpauze genomen, dat betekent dat onze baas er nog niet is. Ik word niet begroet door mijn collega's. Ze zeggen mij nooit gedag. Ik krijg ook nooit een sigaret aangeboden. Bij het koffie halen slaan ze mij over. Ik ben het gewoon, maar wennen doet het niet.



Ik steek ook maar een sigaret op. Ik sta in mijn eentje nog buiten als mijn baas eensklaps de hoek om komt. Mijn sigaret wegmoffelen lukt niet meer. Hij kijkt naar me. 'Loop jij maar eens met mij mee.'

Ineens bloedzenuwachtig loop ik achter mijn baas aan. Waar wil hij mij over spreken?

In zijn kantoortje dat bestaat uit vier glazen wanden zodat hij onze werkruimte goed kan overzien, moet ik gaan zitten op de houten stoel. Hij zelf zakt weg in zijn bureaustoel. Wat is die man toch dik, denk ik nog.

'Ik heb gelezen dat rokende werknemers minstens drie weken per jaar weg paffen op het werk,' opent hij het gesprek. 'In Denemarken krijgen de rokende werknemers een uur per dag minder uitbetaald. Je mag dus kiezen: Je stopt met roken op het werk, je krijgt een uur per dag minder loon of je gaat dit jaar niet met vakantie.'

Ik kijk hem aan. Ik ben totaal van slag.

De telefoon gaat. Hij neemt op met een snauw. Meteen echter verandert hij van houding die iets onderdanigs krijgt. 'Ja mijnheer,' zegt hij. 'Dat komt voor elkaar, dat ga ik nu meteen doen.' Hij legt neer, kijkt afwezig langs me heen. Hij slist tussen zijn tanden: 'godverdegodver...'

'Morgen wil ik het van je horen,' sneert hij.

Ik loop terug naar mijn plek. De anderen nemen me nieuwsgierig op. Ik zie het aan hun blikken die ze met elkaar uitwisselen. De pijn snijdt door mijn lijf. Er gebeurt iets in mijn hoofd, ik kan niet meer goed denken. Ik pak mijn tas.

Mijn collega's zien me gaan, ik loop tussen hen door. Ze kijken allemaal. Eén slist: 'Loser.'



Ik pak de bus terug naar mijn huis. Thuis staat mijn kat boven aan de trap op me te wachten. Mijn rotgedrag van die ochtend is ze vergeten. Ik geef haar de brokjes die ik vergeten was om haar te geven. Ze spint tijdens het eten. Later die avond springt ze op mijn schoot.

*Geschreven door
Olga de la Fontaine*



De bedrijfscultuur bepaald voor een groot deel de uitstraling en dynamiek van een organisatie.

Wanneer je als klant bij een bedrijf binnenkomt, je vriendelijk wordt ontvangen en merkt dat bij het bedrijf een opgewekte sfeer heerst, dan verlaat je het bedrijf met een prettig gevoel en zal je eerder bereid zijn zaken met ze te doen.

Ook om het personeelsverloop zo gering mogelijk te houden is het erg belangrijk dat de bedrijfscultuur goed is. Dat collega's voor elkaar klaar staan en niet ieder voor zich gaat en er een eilandencultuur ontstaat. Elke werkgever is er daarom bij gebaat aan de bedrijfscultuur voldoende aandacht te besteden.

Een goede werksfeer zorgt voor gemotiveerder en

Belang van een goede bedrijfscultuur

loyaler personeel, synergie, hogere productiviteit, minder ziekteverzuim en geeft een positieve uitstraling naar klanten.

Helaas zijn veel bedrijven zich hiervan niet bewust en besteden aan dit onderwerp onvoldoende aandacht. Zij beseffen niet dat indien er een negatieve bedrijfscultuur is ontstaan, en men dit wil herstellen, het zeer veel tijd en inspanning kost. Het is als werkgever belangrijk tijdig problemen te signaleren, bespreekbaar te maken en naar een goede oplossing te zoeken.

Er zijn bedrijven waarbij de bedrijfscultuur dusdanig slecht is, maar door het management niet wordt ingegrepen. Het is een bekend gegeven dat een structureel onveilig werkklimaat het gevolg is van gebrekkig leiderschap.

Veel managers kijken weg wanneer zij zien dat er op het werk een slechte sfeer heerst of wordt gepest. Zij beseffen zich niet dat zij verantwoordelijk zijn voor de omgangsvormen binnen hun onderneming en de

aangewezen persoon zijn hier iets aan te doen.

Onlangs sprak ik iemand die zich in een situatie bevond waarbij diegene herhaaldelijk werd geconfronteerd met ongewenst negatief gedrag van de leidinggevende. Toen de persoon in kwestie dit aankaarte bij de personeelsfunctionaris werd er door het bedrijf niet naar een oplossing van het probleem gezocht maar werd er partij gekozen voor de leidinggevende.



In plaats van constructieve gesprekken te voeren werd de werknemer door de personeelsfunctionaris onderworpen aan gesprekken met een zeer negatief karakter. Toen ze dit later met een collega besprak gaf deze aan dat hem hetzelfde was overkomen toen hij iets kritisch over een leidinggevende melde bij personeelszaken.



Het oplossen van een issue zoals hiervoor omschreven hoeft niet ingewikkeld te zijn, maar door het “de baas heeft altijd gelijk principe” wordt een verkeerd signaal naar het personeel afgegeven. Het is beter om met werknemers open gesprekken te voeren en oplossingen te zoeken voor problemen die binnen een bedrijf spelen.

Zoals bij voormeld bedrijf wordt gehandeld heeft dit grote invloed op de sfeer op de werkvloer en de motivatie van de medewerkers. En als dit bedrijfsbeleid ook bij de buitenwereld terecht komt kan dit grote imago schade aan het bedrijf toebrengen.

Een goed voorbeeld hiervan is het wel bekende verhaal van Arthur Gotlieb die werkzaam was bij de Nederlandse Zorgautoriteit. Ben Tiggelaar (schrijver en gedragswetenschapper) prees het boek aan als “verplichte literatuur voor managers en iedereen die leiding geeft”.

Werkgevers dienen zich bewust te zijn dat een negatieve bedrijfscultuur de naam van hun bedrijf ernstig kan aantasten.

Door met medewerkers problemen te bespreken en samen naar oplossingen te zoeken wordt een veel positiever signaal afgegeven. Indien een werknemer zich gehoord voelt wordt er een betere relatie opgebouwd en zal dit de betrokkenheid bij het bedrijf bevorderen.

Er dient meer bewustwording bij bedrijven te komen dat dit een belangrijk onderwerp is om op de agenda te zetten.

Ongewenst gedrag en pesten op het werk heeft grote impact op de mensen die het overkomt en zorgt naar schatting jaarlijks voor vier miljoen extra verzuimdagen. Dat betekent 900 miljoen euro aan loondoorbetaling voor werkgevers, zo berekende TNO.

In de uitgave ‘Werken met plezier, duurzaam presteren’ van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van november 2014 blijkt dat als er geïnvesteerd wordt in het aanpakken van werkstress en het vergroten van werkplezier dat het grootste deel van de investering wordt terugverdiend door besparing op verzuimkosten als gevolg van vermindering van het ziekteverzuim.

Een goede bedrijfscultuur heeft voor zowel het bedrijf als de medewerkers alleen maar positieve kanten. Gemotiveerde en betrokken medewerkers zijn belangrijke ingrediënten voor het succes van een bedrijf.

Zet ‘goede bedrijfscultuur’ voor de volgende vergadering bovenaan op de agenda. Investeer hierin, breng het onderwerp onder de aandacht, u zult zien dat het zijn vruchten afwerpt!

Geschreven door Bianca de Veen





Een schreeuw om een luisterend oor

Herman Sars werkt al sinds 1980 in het personeelswerk. Eerst in loondienst bij voornamelijk overheidsorganisaties en sinds 2008 bij zijn eigen bureau Sars Personeelsadvies in Hoofddorp. Alhoewel hij eerst alleen werkgevers adviseerde, wordt hij steeds vaker benaderd door werknemers die op de een of andere manier problemen hebben bij hun werkgever. Soms neemt men zelf direct contact op met Herman. Maar als de situatie op het werk inmiddels al geëscaleerd

is en de medewerker ziek thuis zit, komt het voor dat een begeleider in bepaalde situaties doorverwijst naar Herman. Hoewel dit niet altijd direct aan de orde lijkt, blijft er uiteindelijk vaak sprake van pestgedrag.

In eerste instantie dacht Herman te herkennen dat pesten vooral voorkwam bij kleinere bedrijven. Zou het dan vooral komen vanuit onwetendheid van de ondernemers? De praktijk van de laatste jaren bewees

echter het tegendeel: geregeld werden ook medewerkers van grote bedrijven naar hem doorverwezen. Medewerkers van bedrijven waarvan men zou kunnen verwachten dat deze organisaties het welzijn van de medewerker voorop stellen en een beleid hebben en voeren op het gebied van onder meer pesten, agressie en geweld en (seksuele) intimidatie.

Pesten op de werkvloer óók nadelig voor de werkgever

“Op papier lijkt het allemaal zo mooi geregeld”, licht Herman toe, “maar ondanks alle regels worden hun medewerkers toch slachtoffer van pesten. Gelukkig herken ik in de praktijk veel goede P&O/HR-adviseurs die op tijd de juiste adviezen geven aan werkgevers, maar helaas heb ik ook veel collega’s die geen actie ondernemen, om welke reden dan ook. Wat zij zich echter niet realiseren is, dat zij niet alleen de gepesten ernstig benadelen, maar ook hun werkgever.”

Tijdens het onlangs gehouden congres *Pesten op de Werkvloer* heeft Herman dan ook een workshop verzorgd over de rol van P&O/HR bij pesten op de werkvloer.

Zit het tussen mijn oren?

Pestproblemen op de werkvloer leiden tot immense problemen voor de medewerkers. In veel situaties ervaren ze onbegrip, worden onzeker en voelen angst. Niet alleen angst voor maatregelen van de pester(s) of de werkgever (leidinggevende), maar ook angst voor hun toekomst. Herman: “Men heeft geen idee welke rechten men heeft; bij wie je je nog veilig en gesteund kunt voelen. Sommigen weten niet



eens meer of het daadwerkelijk gebeurt, of dat het (zoals hen vaak wordt aangepraat) 'tussen hun oren' zit."

Directe omgeving reageert niet adequaat

Ook de directe omgeving van gepesten reageert niet adequaat op pestsignalen. Die weifelende omgeving bestaat overigens niet alleen maar uit de directe werkomgeving, maar helaas hoort daar soms ook nog een poos de thuissituatie bij. Ach, het valt wel mee, je bent toch een goede en harde werker, zegt men dan. Het zal wel meevallen, het zal wel overwaaien... Maar het waait niet over en pas later komt de thuissituatie achter de *echte* problemen en ontstaat er begrip en steun. Maar dan is het mogelijk wel al te laat. De gepeste medewerker kan dan al ziek thuis met de handen in het haar zitten. Niet wetend wat hij kan doen of waar hij terecht kan. "Om te voorkomen dat het zo ver komt, zou het dus goed zijn dat een gepeste medewerker binnen zijn bedrijf een weg kan vinden om het probleem te bespreken en zo mogelijk aan te pakken", aldus

Herman. "Maar veel bedrijven hebben nog geen (of geen deskundige) vertrouwenspersonen waar men terecht kan."

Eerste behoefte: een luisterend oor

Wanneer een medewerker in gesprek komt met Herman, schreeuwt hij feitelijk om een luisterend oor. En zoekt hij bevestiging of er daadwerkelijk sprake is van pesten. Hij wil duidelijkheid in wat hij kan, mag, maar ook moet doen. Wat zijn mijn rechten en hoe krijg ik die bespreekbaar bij mijn werkgever? Herman biedt in eerste instantie dat luisterend oor en geeft inzicht in wat iemands rechten zijn, wat men kan en mag verwachten. Maar ook wat je kan en moet doen, of juist beter kunt nalaten. Samen kijken ze wat er nog mogelijk of misschien niet meer mogelijk is. Of de betrokkene nog kan/wil blijven werken bij dit bedrijf. Dit laatste is de medewerker een heel lastige keuze, met mogelijk verstrekkende gevolgen. Angst voor de toekomst komt om de hoek kijken. Raak ik mijn baan kwijt? Waar heb ik recht op en hoe lang? En als ik geen

andere baan vind, wat betekent dat voor mij, mijn gezin, mijn omgeving en misschien zelfs mijn huis? Veel zaken spelen dan door het hoofd. Voor zover mogelijk helpt Herman bij deze keuze.

Kijken wat mogelijk is

"Wanneer de situatie die mogelijkheid nog biedt, ga ik zoeken naar een manier om het in de werksituatie bespreekbaar te maken en bied ik daar ondersteuning bij", legt Herman uit. "Vervolgens richt die ondersteuning zich op het daadwerkelijk terug kunnen keren naar een veilige werksituatie. Het kan echter ook zo zijn, dat de situatie niet meer te herstellen is voor het slachtoffer. Dan moeten we naar andere oplossingen gaan zoeken. In dat geval kijken we wat wél mogelijk is en wanneer men dit wil. Hoe men zijn recht kan halen en/of genoegdoening kan krijgen. In het hele traject is leidend wat men wil, en waar."

Vroegtijdig pestgedrag voorkomen

Natuurlijk zou Herman veel liever zien dat werkgevers zijn hulp in een veel eerder stadium inroepen om deze situaties te voorkomen. "De stichting en ik staan graag klaar met onder meer workshops en raad en daad in andere vormen. Maar zolang het nodig is, zullen wij de medewerkers blijven bijstaan." Met haar werk probeert de *Stichting Pesten op de Werkvloer* bovendien om werknemers vroegtijdig te informeren over (de aanleiding tot) pestgedrag, om op die manier te voorkomen dat het zover komt.

Geschreven door Jenny Westra van WRP Teksten, Foto's gemaakt door Gery ter Velde van GVoto



Ik ben Saskia.

Ik had de mooiste baan van de wereld, waarin ik heel gelukkig ben geweest.

Op de website van Pesten op de Werkvloer schrijf ik mijn verhaal over de pesteringen van mijn werkgever tijdens mijn ziekteperiode. Ik heb een burn-out gekregen door het gedrag van mijn werkgever. Maandenlang is er geen enkele interesse in en begrip voor mijn gezondheid geweest. Mijn werkgever communiceert met mij zonder enig respect te tonen. De druk om te gaan re-integreren, op een manier die niet bijdraagt aan mijn herstel, wordt steeds verder opgevoerd, waardoor ik zieker en zieker word.

Het is schokkend om te merken dat ook mensen waar je op zou moeten kunnen vertrouwen, zoals bedrijfsartsen en mediators, zich voor het karretje van de werkgever laten spannen en meewerken aan deze pesteringen.

naar buiten komen hoe deze pesteringen ingrijpen in je leven en hoe oneerlijk, verdrietig en schadelijk deze situatie is. Ik wil hen een hart onder de riem steken en hoop dat het deze werknemers lukt om de situatie op een goede manier op te lossen. Weet dat je niet de enige bent die dit overkomt.

Voor mijzelf is het belangrijk geweest om te ontdekken dat

vangen is, zal het noodzakelijk zijn door te leven in deze onmenselijke situatie.

Voor mijn gezondheid is het schrijven van mijn verhaal een belangrijke uitlaatklep. Het helpt mij te verwerken wat mij wordt aangedaan. Ik lees het verhaal regelmatig terug en merk dat het zo onwerkelijk overkomt. Soms geloof ik gewoon zelf niet dat dit gebeurt.

Het kan toch niet zo zijn dat er niemand ingrijpt als je door je werkgever wordt geïntimideerd, beledigd en onder druk wordt gezet?

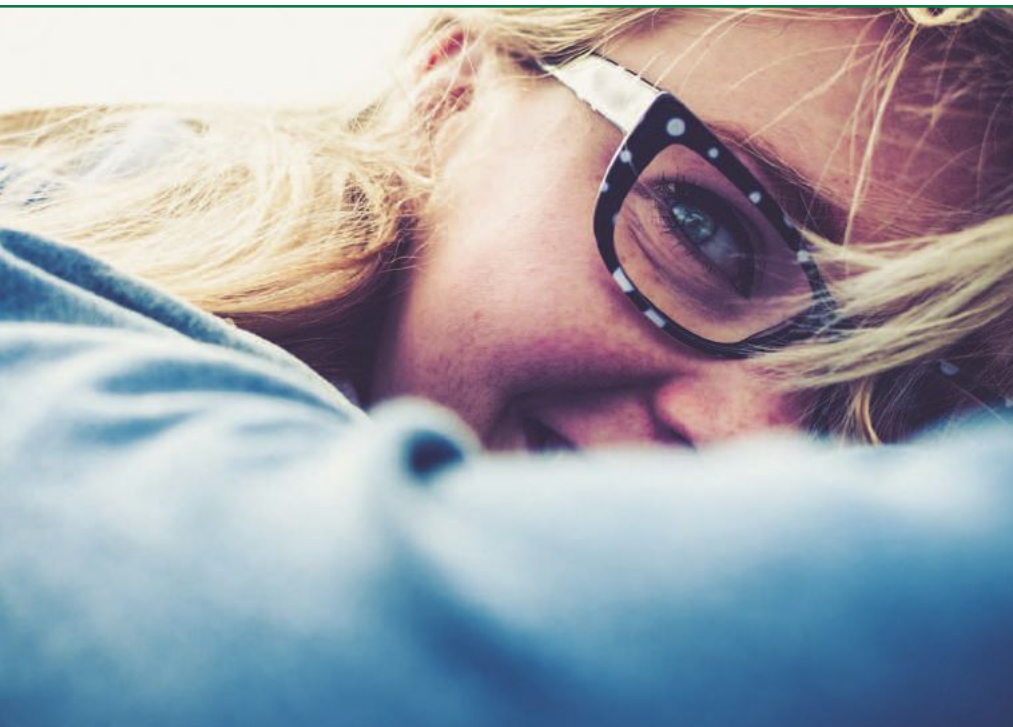
geld nooit belangrijker kan zijn dan je gezondheid. Het voelde voor mij heel bevrijdend om voor mijn gezondheid te kunnen kiezen. Maar ik weet dat het niet

De laatste tijd merk ik dat mijn gevoel over de situatie verandert. Waar eerst de onmacht overheerste, wordt de boosheid naar mijn werkgever toe groter. Ik zie steeds meer in dat het niet mijn schuld is dat mij dit wordt aangedaan. Ik heb er niet voor gekozen om ziek te worden en zou graag weer willen werken. Werken is alleen nog niet mogelijk, omdat ik nog niet aan herstel toe ben gekomen en mijn werkgever de re-integratie blokkeert. Daarnaast wordt het steeds waarschijnlijker dat ik niet meer terug zal keren naar mijn werkplek.

Het is nogal onbekend dat heel veel werkgevers op deze manier van goede, hardwerkende personeelsleden af willen komen en wat de gevolgen hiervan voor de werkgever en de belastingbetaler zijn. Ik hoop dat mijn verhaal meer in de bekendheid brengt wat er achter de schermen gebeurt

Voor alle werknemers, die in dezelfde hel leven of geleefd hebben, wil ik met het verhaal

eenvoudig is om ook daadwerkelijk voor je gezondheid te kiezen. Als een loonstop financieel niet op te



en laat zien hoe oneerlijk deze situatie is. Het zou zo fijn zijn als de politiek dankzij mijn verhaal in gaat zien dat deze situatie schadelijk is voor werknemers en de belastingbetaler heel veel geld kost aan zorgkosten, juridische kosten en WIA-uitkeringen voor werknemers die nooit meer aan het werk komen door de ontstane schade.

De reacties

Terwijl mijn verhaal op de website komt, merk ik dat mensen om mij heen meer begrip krijgen voor werknemers die ziek zijn en in dezelfde situatie zitten als ik. Mensen zijn vol ongeloof bij mijn verhaal en vragen mij dan of er dan niemand helpt en of er geen juridische mogelijkheden zijn. Vooral als een loonstop ter

sprake komt, vragen de mensen hoe je dat dan overleeft. Je hebt toch gewoon geld nodig om te overleven? De standaardvraag van veel mensen is: "Mag dat dan zomaar?"

Mijn antwoord is steevast: "Ja dat kan zomaar. Je werkgever kan je in de kern van je bestaan raken door je inkomen niet uit te betalen, zonder enige wettelijke onderbouwing." Het hele gezin is de dupe van een dergelijke ingrijpende maatregel.

Het is aan de werknemer om via de rechter zijn gelijk te krijgen. Dit is echter een traject van enkele maanden, waardoor veel mensen buiten hun schuld om in grote financiële problemen komen.

Een van mijn collega's, waar ik nauw mee samen heb gewerkt, leest elke week het nieuwe deel. Zij schreef me laatst: "Ik ken het hele verhaal van dichtbij. Toch verbaast het mij elke keer weer wat er gebeurt en vind ik het zo erg dat dit jou overkomt."

Dit is het gevoel van veel van mijn collega's en een oud-leidinggevende. Zij weten hoe ik mij altijd met hart en ziel heb ingezet voor mijn werk, cliënten en collega's. Dezelfde oud-leidinggevende zei laatst dat mijn cliënten altijd vol lof en liefde over mij hebben gesproken. Onbegrijpelijk vinden zij het, dat mijn christelijke werkgever mij zo beschadigt. Het doet me goed te weten dat deze mensen mij wel waarderen.



Mijn verhaal is nog niet ten einde. Maar dankzij veel mensen om mij heen, zoals collega's, oud-leidinggevende, vrienden en vriendinnen en natuurlijk mijn kinderen, ben ik in staat om vol te houden. Ik wil hen dan ook bedanken voor de steun die ik elke dag weer van hen mag ontvangen.

Elke woensdag verschijnt er een nieuw hoofdstuk van het verhaal van Saskia op www.pestenopdewerkvloer.nl/ervaringsverhalen/ervaringsverhaal-saskia

Je kan het makkelijk herkennen aan het volgende plaatje:

Op 24 februari is Saskia nog vol goede moed:
Ik ben iemand die altijd op zoek is naar oplossingen.....
Maar Renee geeft hierop geen antwoord.

Op 9 maart vertelt een verdrietige Saskia:
Ik wil gewoon weer aan het werk met een klein beetje ondersteuning. Wat is daar nou zo moeilijk aan??

Op 16 maart is Saskia wanhopig:
Helaas ook deze hoop wordt met een mokerhamer de grond in geslagen.

Op 20 april voelt Saskia een moment van rust:

Het lijkt erop dat ik even kan ademhalen en niet op mijn hoede hoef te zijn.....
Ik heb een oordeel van het UWV ontvangen.....

Op 27 april heeft Saskia er weer zin in:
Heerlijk om weer eens een goed respectvol gesprek met iemand te kunnen voeren. Bob en ik begrijpen elkaar en zijn respectvol en eerlijk naar elkaar. Dit geeft me heel veel energie.

En nu heb ik een loonstop!
Lees wat er verder nog gebeurt met Saskia. Het verhaal is nog niet ten einde:

Als Renee ook bij het gesprek komt, is zij niet blij met het advies van mijn advocaat.....





Campagne “moet toch kunnen” van start

Ruim 1,2 miljoen werknemers hadden het afgelopen jaar te maken met discriminatie, pesten of (seksuele) intimidatie op het werk. In combinatie met een hoge werkdruk verdubbelt ongewenst gedrag de kans op burnout klachten. Minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid start daarom www.moettochkunnen.nl waar men terecht kan voor tips om in gesprek te gaan over ongewenst gedrag.

Daarom mochten wij minister Asscher ons Magazine Pesten op de Werkvloer aanbieden!!



Op 6 juni 2016 werd het congres “Ongewenst gedrag? Niet bij mij op het werk!” door Gerdi Verbeet geopend om zo de aftrap te geven aan de nieuwe campagne. Wij waren natuurlijk van de partij!



Op de afbeelding staan van links naar rechts:

Patricia Bolwerk Voorzitter Stoppestenu, Annemiek Wortman Ministerie SZW en Andre Horstink

Petitie van Peter R. de Vries

Eerder dit jaar waren we op een bijeenkomst over internetveiligheid en cyberpesten waar we ons magazine aan Peter R. de Vries mochten aanbieden.

Hij is ook een flinke voorvechter van betere regelgeving en lanceerde zijn petitie om dit te verbeteren.



Binnen no-time had hij het minimum aantal binnen om het in de tweede kamer aan de orde te stellen. Hou hem in de gaten: Go Peter!



De Online Marketing van Pesten op de Werkvloer

Sinds september 2015 heeft Milou van Kerkhof, eigenaar van Bo Social Media, haar kennis en kunde losgelaten op de online marketing van Stichting Pesten op de Werkvloer. Bo Social Media houdt zich bezig met het maken van websites, het inrichten van een social media-strategie en online tekstschrijven voornamelijk voor kleine ondernemers, zzp'ers en interimers. In eerste instantie begon Milou met het maken van de website voor het Congres Pesten op de Werkvloer, welke plaatsvond op 29 januari 2016.

voorspoedig. Toen werd duidelijk dat er nog wat meer online aandacht kon worden besteed aan het congres, dus heb ik een contentkalender gemaakt en uitgevoerd. Op deze manier wisten we zeker dat er op gezette tijdstippen via Facebook, Twitter en LinkedIn aandacht zou komen voor het congres waardoor meer deelnemers zich zouden aanmelden.”

het beheer. Dit betekende dat de site snel verouderd raakte en niet de aandacht kreeg die het verdient. Dus heb ik me erop toegelegd om regelmatig nieuwsberichten te plaatsen en deze via social media onder de aandacht te brengen. Ook helpt het ervaringsverhaal van Saskia (zie pagina 20) ervoor dat wekelijks op woensdag een nieuw bericht verschijnt. Dankzij deze continuïteit weten de volgers wat ze kunnen verwachten en zijn zoekmachines ook eerder geneigd om de website hoger te waarderen.”



Inmiddels is Milou niet meer weg te denken uit de stichting en weet ze elk initiatief om te zetten in een manier om hier een online uiting aan te geven. Maar hoe is deze bijzondere samenwerking tot stand gekomen?

Milou: “Het begon als een redelijk simpele vraag: kan je een website maken waarop informatie komt te staan over het Congres Pesten op de Werkvloer met een betaalmodule zodat deelnemers meteen met iDeal kunnen afrekenen? Binnen korte tijd stond de website live en verliep alles

Het congres bleek een groot succes en de samenwerking tussen de Stichting Pesten op de Werkvloer en Bo Social Media was van beide kanten goed bevallen. Een vervolg van de samenwerking werd onvermijdelijk.

Milou: “De website van de stichting is gebouwd door een andere partij, maar zij houden zich niet bezig met

Milou: “Laura (Willemse, voorzitter van de stichting, red.) en ik kenden elkaar al even toen ik begon met Bo Social Media. Zij gaf aan hulp te kunnen gebruiken voor de stichting en ik voelde me erg betrokken bij de doelen van Pesten op de Werkvloer. Een van de redenen dat ik ben gestart met Bo, is dat ik voorheen vast zat in een vervelende werksituatie. Ik kreeg geen enkele mogelijkheid om door te groeien of mijn functie in te vullen zoals ik dat zou willen of beter achtte. Door een toevalligheid



WORDPRESS

PINTEREST GOOGLE+ FACEBOOK FLICKR

LINKEDIN TWITTER YOUTUBE

PEOPLE SHARE NEWS

COMMUNITY

LIKE

COMMUNICATION

RADIO

MOBILE

FRIENDS

INFORMATION CONTENT

GLOBAL

SEARCH

BLOG

DATA

SOCIAL MEDIA

NETWORK

raakte ik uit deze werkomgeving en kwam ik erachter dat ik echt niet wilde re-integreren in mijn huidige rol. Volgens de bedrijfsarts zat ik al gevaarlijk dicht tegen uitval door overspanning aan! Ik had de luxe om mijn vaste contract gedag te kunnen zeggen en te starten met doen wat ik het liefste doe, maar er zijn veel mensen die dagelijks gebukt blijven gaan onder omstandigheden die nog vele malen vervelender

zijn dan wat ik heb meegemaakt. Geen enkel bedrijf of organisatie wordt er beter van wanneer de bedrijfscultuur negatief is en het personeel ongemotiveerd of zelfs angstig wordt. Daarom wil ik me met liefde inzetten om deze bewustwording te creëren en voor iedereen een positieve en fijne werksfeer na te streven."

Naast haar werkzaamheden voor de Stichting Pesten op de Werkvloer, helpt Milou kleine

ondernemers met hun websites, social media, nieuwsbrieven en blogs. Ook geeft ze workshops, adviezen en kan ze tips geven om de online marketing-doelstellingen te kunnen behalen. Voor meer informatie, kijk op www.BoSocialMedia.nl.



Hoe spreek je iemand op zijn gedrag aan?

Het klinkt altijd makkelijker dan het is: een ander aanspreken op zijn gedrag.

Hoe doe je dat? Wat mij altijd opvalt is dat kinderen best vaak en ook makkelijk door hun ouders, leerkrachten, sporttrainer en soms ook wildvreemden worden aangesproken op hun gedrag. Als je iets niet tolereert dan zeg je er iets van en andersom ook, als je onder de indruk van ze bent zeg je dat ook.

Op de een of andere manier wordt het lastiger als het om jongeren en/of volwassenen gaat. Toch kun je dat wat je bij kinderen doet ook op je werk of in je vrije tijd inzetten.

Voor een groot deel komt het er op neer dat je datgene wat je hoort of ziet benoemd. Dit wordt ook wel objectief waarneembaar gedrag genoemd. Door uit te gaan van datgene wat waarneembaar is spreek je ook over hetzelfde. Ik zag dat je ... niet hebt uitgenodigd voor de vrijdagmiddag borrel. Ik hoorde dat jullie het hadden over de kleding van ... Benoem het en hang er geen oordeel aan, soms komt er al een eerste reactie die veel duidelijkheid geeft. Zo niet, stel dan een neutrale vraag. Waarom? Wat is daarvoor de reden? Hoe komt dat zo? Je kunt het aanvullen met hoe het voor jou voelt, dan hou je het bij jezelf, de ander kan daar een mening over hebben, maar kan nooit zeggen dat het niet klopt.

Je kunt dit ook bij slachtoffers toepassen. Bijvoorbeeld: Tijdens de lunch waren we alweer bezig over dat jij geen vlees eet, wat vind je daarvan? Ik krijg soms

het gevoel dat we er wel erg veel flauwe grappen over maken. Hoe komt dat op jou over? Wat doet het met jou? Natuurlijk zal iemand die slachtoffer is van pesten niet meteen met een heel verhaal komen of wat er allemaal nog meer gebeurt, wat je niet gezien hebt en hoe dat voelt. Echter als je slachtoffer bent en je weet dat er een collega is die zijn ogen niet sluit voor datgene wat wel zichtbaar is, dan zul je die collega eerder vertrouwen als er weer een keer iets is, of als deze je weer laat blijken oog voor de situatie te hebben. Je zet dan als collega de deur op een kier en dat kan heel veel betekenen voor de ander.

Randvoorwaarden zijn blij objectief, check of het klopt, datgene wat je gezien of gehoord hebt en vooral ook of jou gevoel of idee daarbij klopt. Verder is rustig blijven belangrijk, ook weer zoiets, makkelijker gezegd dan gedaan, hierbij hoort ook het rustig en duidelijk spreken. Tel even tot 10 voor je iets of niets doet. Een blik kan soms ook al voldoende zijn om mensen te laten stoppen met waar ze mee bezig zijn.

Als je iets ziet waarvan je niet weet wat er precies aan de hand is kun je ook starten met de vraag: Wat is er aan de hand? Wat is er gebeurd? Wat zijn jullie aan het doen? Dit is je checkvraag, klopt het wat ik waarneem en denk?

En doe het alleen in een "veilige" omgeving. Er zijn helaas voorbeelden genoeg van mensen die in het uitgaansleven het hebben willen opnemen voor een ander waarbij dit uitliep op zinloos

geweld. Ook kan het zijn dat je op je werk er niets over wilt of durft te zeggen waar meerdere collega's bij staan. Stel het dat dan uit, bespreek het later 1 op 1 als je je daar prettiger bij voelt.



Zelf liep ik laatst in de supermarkt er waren een paar jongeren met snoepzakken tegen het systeemplafond aan het gooien. De vakkenvuller zag het gebeuren en durfde er duidelijk niets van te zeggen. Ik ben naar ze toegelopen en heb benoemd wat ik zag. He jongens, ik zie dat jullie met snoepzakken tegen het plafond gooien..... Ja dat klopt mevrouw, we maken lol. Inmiddels gingen er alweer een aantal zakken terug het rek in. Wat jullie doen hoort niet, je maakt er dingen mee stuk, ik wil dat jullie er mee stoppen, oke? Ja ja is goed hoor.... Oke. Natuurlijk kijken ze je nog even aan zo van waar bemoeit zij zich mee. Als je zelf rustig uitstraalt en rustig praat zullen mensen bereid zijn naar je te luisteren.



Stel je nu voor, je bespreekt iets in je team en een paar collega's van je zitten onderuit gezakt in hun stoel uit het raam te staren. Hoe zeg je daar iets van? In dit geval is het belangrijk om ook de namen te noemen, daarmee heb je ze meteen weer alert, je zal daarmee hun aandacht naar je toe trekken. Bijvoorbeeld: Janine en Pieter ik zie jullie onderuitgezakt zitten en uit het raam kijken. Ik heb daar last van want sta hier iets te vertellen en heb de indruk dat mijn boodschap niet bij jullie aankomt. Klopt dat? Of als je die vraag liever niet stelt. Ik zou het prettig vinden als jullie mijn kant op kijken als ik iets vertel. Een ander voorbeeld, de collega die naast je zit roffelt vaak met zijn vingers op het bureau als hij even zit na te denken.

Dit leidt jou enorm af. Wat je bekend zal voorkomen is dat als je eenmaal op dat soort zaken gaat letten er steeds meer gaat opvallen aan het gedrag van de ander, een kuch een zucht enz. Je kunt er dus beter gewoon iets van zeggen, zodat de ander het ook weet en rekening met je kan houden. Ik hoor je vaak roffelen met je vingers op je bureau, ik word er door afgeleid. Begrijp je dat? Ik zou het fijn vinden als je het op een andere manier doet zodat het minder geluid maakt. Wie wel eens Gordon training gevolgd heeft zal deze manier van communiceren bekend voor komen, het wordt ook wel de Ik-boodschap genoemd.

Bij complimenten spreken we ons vaker uit op deze manier, je

benoemt wat je zo leuk, prettig of goed vindt aan het gedrag van de ander en wat dat voor jou betekent. Dat kunnen we allemaal best goed en makkelijk. We zijn gewend om dat te doen en denken er vaak helemaal niet over na hoe we het doen, toch werkt dit hetzelfde. Ik vind het fijn dat je deze brief al zo snel hebt nagekeken, dat scheelt mij veel tijd, dankjewel. Ik zie dat je de dozen al in de schappen hebt gezet, wat goed van je, nu heb ik meer tijd om deze stelling op te ruimen.

Als mensen elkaar zonder problemen en tijdig kunnen aanspreken op hun gedrag zal dit uiteindelijk resulteren in een betere omgang tussen collega's en meer plezier op het werk.



De Juridische moraal



Inleiding

Vol ongeloof en verdriet vertelt een vriendin mij haar verhaal. *“Ik begrijp er niks van. Mijn leidinggevende vroeg mij of ik naar het hoofdkantoor wilde komen zodat we het één en ander konden bespreken. Mijn collega’s zouden er ook zijn. Ik dacht dat het zou gaan over de slechte financiële situatie. Kom ik daar, blijkt al snel dat dit gesprek over mij gaat en dat al mijn collega’s plus mijn leidinggevende van de gelegenheid gebruik maken om te vertellen wat hen aan mij stoort. Dingen die totaal niets met het werk te maken hebben. Snap je dat nou?”*

Ik hoor dat mijn vriendin even moet slikken. *“Al die jaren heb ik alleen maar goede beoordelingen gehad! En als er al iets aan de hand was, waarom heeft niemand mij dan even op dit gesprek voorbereid? Nu werd ik met mijn rug tegen de muur gezet en was het met zijn allen tegen mij alleen.”*

Helaas voor mijn vriendin bleef het hier niet bij. In de periode die daarna volgde, moest zij vaak alleen op de vestiging staan, terwijl andere collega’s samen ingepland werden. Er werd veel gepraat (lees: geroddeld), maar als zij voorbij kwam, was het ineens heel erg stil. Nu is mijn vriendin niet zomaar klein te krijgen, dus heeft ze geprobeerd om constructief om te gaan met de kritiek. Maar de golf van intimidatie die zij daarna

over zich heen kreeg, werd haar uiteindelijk te veel. Ze heeft voor haar gezondheid gekozen en is weggegaan.

Als arbeidsrechtjurist en als vriendin grijpt dit mij enorm aan. Wettelijke regels worden overtreden met als doel om een werknemer (in dit geval mijn hardwerkende vriendin) eruit te werken. Maar waarom nu eigenlijk? Ze functioneerde toch goed?

Ongewenst gedrag: voorkomen is beter dan genezen!

Deze situatie staat helaas niet op zichzelf. In Nederland is maar liefst een kwart van de werknemers zelf weleens gepest. Dat is 1 op de 4! En als we daarbij rekening houden met het feit dat een “pestgeval” nooit een individueel probleem, maar altijd een groepsproces is, dan is het ook niet zo verwonderlijk dat de nadelige effecten enorm zijn.



Om een voorbeeld te geven: een pestsituatie op de werkvloer kost de werkgever al gauw € 45.000,-- per jaar! En dit zijn vaak "onzichtbare kosten". Ongewenst gedrag speelt zich namelijk onder de oppervlakte af, waardoor het in eerste instantie niet altijd goed zichtbaar is. De effecten daarentegen zijn dat vaak wel: bijvoorbeeld een verminderde productiviteit, frequent en langdurig ziekteverzuim en gedemotiveerdheid.

Wachten tot het ongewenst gedrag zichtbaar wordt, heeft dus in de tussengelegen periode al aardig wat kosten met zich meegebracht. Bovendien is het slachtoffer in dat stadium vaak al zodanig beschadigd dat hij/zij er blijvend nadeel van ondervindt. Alle redenen dus om in preventieve zin actie te ondernemen.

Dit geldt voor zowel de werkgever als de werknemers.

Een doortastende aanpak en een duidelijk juridisch kader dat door de werknemers gedragen wordt, gaat de organisatie én de werknemers daadwerkelijk iets opleveren: het langdurig ziekteverzuimpercentage gaat beneden gaan en door het creëren van een veilige en prettige werksfeer wordt het functioneren van werknemers geoptimaliseerd. En dat komt de productiviteit alleen maar ten goede.

De Arbowet en het Arbobesluit

Dat ook de wetgever vindt dat ongewenst gedrag op de werkvloer preventief bestreden moet worden, blijkt uit de verplichting die in de Arbowet (artikel 2) voor werkgevers is opgenomen. Om de veiligheid en gezondheid van de werknemers

te zorgen moet de werkgever namelijk een arbobeleid ontwikkelen dat onder andere gericht is op voorkoming/ bestrijding van de psychosociale arbeidsbelasting, waar ook ongewenst gedrag onder valt.

Deze verplichting is verder uitgewerkt in het Arbeidsomstandighedenbesluit (afdeling 4) en zorgt ervoor dat in een Risico- en Inventarisatie Evaluatie de psychosociale arbeidsbelasting meegenomen dient te worden.

Sinds 2014 brengt Minister Asscher het onderwerp gedurende 4 jaar op verschillende wijze extra onder de aandacht. Een belangrijk drukmiddel dat daarbij ingezet wordt is de extra aandacht die de Inspectie SZW (voorheen; de Arbeidsinspectie) bij controles aan dit onderwerp gaat besteden.



Werknemers, maak signalen zichtbaar!

In de praktijk blijkt echter dat ondanks de duidelijke juridische kaders en de aandacht vanuit onze Minister, nog niet alle werkgevers overtuigd zijn van de noodzaak om de aanpak van ongewenst gedrag binnen de organisatie hoog op de agenda te zetten. Gelukkig vloeit dit meestal niet voort uit onwil, maar meer uit het feit dat de werkgever signalen niet ontvangt die er op de werkvloer wel degelijk zijn. Zoals eerder aangestipt vindt ongewenst gedrag in eerste instantie immers uit het zicht plaats.

De eerste die iets merken zijn de directe collega's. In de praktijk blijkt het voor hen echter lastig de stap naar de leidinggevende of HR adviseur te maken, waardoor de situatie ook nog een tijdje uit het zicht blijft. Werknemers denken vaak onterecht dat ze zich niet met de situatie moeten "bemoeien". Zij realiseren zich echter niet dat de situatie niet los van hen staat. Ook zij ondervinden de nadelige gevolgen van het ongewenste gedrag.

Gelukkig bestaan er ook minder laagdrempelige manieren om de ongewenste situatie zichtbaar te maken. Een vertrouwenspersoon kan bijvoorbeeld een eerste stap zijn. Die kan anoniem de signalen doorgeven aan de werkgever.

Maar ook de ondernemingsraad is voor werknemers makkelijk benaderbaar en kan een belangrijke bijdrage leveren: zowel reactief als pro-actief.

Reactief kan de OR bij voorgenomen besluiten betreffende de arbeidsomstandigheden extra

aandacht vragen voor de psychosociale arbeidsbelasting (artikel 27 Wet op de Ondernemingsraden). Het initiatief ligt dan bij de werkgever: die wil iets vaststellen, wijzigen of intrekken op het gebied van de arbeidsomstandigheden en heeft daarvoor de goedkeuring (instemming) nodig van de OR. De OR kan dat moment gebruiken om signalen over ongewenst gedrag onder de aandacht te brengen en sturen om dit in het voorgenomen besluit te verwerken.

Maar de OR hoeft niet te wachten op het initiatief van de werkgever. Hij heeft namelijk ook op grond van artikel 28 WOR een stimulerende taak ten aanzien van voorschriften op het gebied van arbeidsomstandigheden. De OR ziet toe op naleving van de geldende voorschriften, maar kan in dit kader ook zelf voorstellen indienen en gebruik maken van het initiatiefrecht (artikel 23 WOR).

Er zijn dus genoeg mogelijkheden voor de werknemers/collega's om signalen op een laagdrempelige manier kenbaar maken, waardoor ongewenst gedrag zoveel mogelijk aangepakt kan worden.

Werkgevers, pluk de vruchten van sociaal werkgeverschap!

Ook de werkgever heeft tal van mogelijkheden. Een deel daarvan is wettelijk verplicht, zoals eerder ook al genoemd in dit artikel. Een deel is niet verplicht, maar maakt wel het verschil tussen een goed werkgever en een sociaal werkgever. Een sociaal werkgever zorgt er namelijk niet alleen voor dat de normen en waarden duidelijk omschreven zijn, maar ook dat deze gedragen worden in de organisatie. Dat kan door

bijvoorbeeld leidinggevende te trainen signalen te herkennen en voorbeeldgedrag extra te belonen (dit hoeft niet per definitie in geld plaats te vinden). Het grote voordeel zit erin dat het niet blijft bij het opstellen en handhaven van juridische kaders. Er gebeurt iets in de organisatie: er ontstaat een cultuur. En deze cultuur gaat de organisatie enorm veel voordelen opleveren.

Een aantal praktische tips om een sociaal werkgever te worden:



Zorg voor een juridisch protocol dat op maat is geschreven;

- Implementeer dit protocol op de juiste manier en dus niet zondermeer als extra bijlage bij de arbeidsovereenkomst;
- Zorg er in dat kader ook voor dat het protocol door de gehele organisatie gedragen wordt: maak het onderdeel van de cultuur (stel een vertrouwenspersoon en een klachtencommissie in);



- Train leidinggevenden om signalen in een vroegtijdig stadium te herkennen;
- Geef leidinggevenden tools om de signalen serieus op te pakken (maak het bijvoorbeeld onderdeel van de functionerings- en beoordelingscyclus en zorg voor duidelijk geformuleerde sancties)
- Denk na over manieren om voorbeeldgedrag te stimuleren;
- Zorg ervoor dat ongewenst gedrag op de werkvloer hoog op de agenda blijft staan!

Samenvattend

Ongewenst gedrag is zowel een maatschappelijk als een bedrijfsorganisatorisch probleem met enorme negatieve gevolgen. Om ervoor te zorgen dat dit zoveel mogelijk voorkomen wordt, heeft de wetgever meerdere verplichtingen aan de werkgever opgelegd. Toch blijkt in de praktijk dat ondanks deze verplichtingen werkgevers niet altijd de noodzaak zien om binnen hun onderneming actie te ondernemen, omdat zij in de onjuiste veronderstelling verkeren dat ongewenst gedrag binnen *hun* organisatie niet voorkomt. Werknemers zien ongewenst gedrag veel eerder, maar zijn terughoudend in het ondernemen van actie.

Naar mijn mening zou moeten gelden dat iedere werkgever (los van de wettelijke verplichtingen en de noodzaak daartoe) én werknemer vanuit moreel oogpunt al voldoende overtuigd zouden moeten zijn om dit onderwerp hoog op de prioriteitenlijst te zetten. Want zeg nou eens eerlijk: we hebben toch allemaal wel een vriendin, kennis of familielid in onze directe omgeving waar we om geven en waarvan we niet zouden willen dat zij slachtoffer worden van ongewenst gedrag? Laten we daarom eerst bij onszelf beginnen en zorgen voor het goede voorbeeld!

Geschreven door Sonja Kroeke



AAN TAFEL: een uniek project voor en met gepeste medewerkers

De keukentafel is voor veel mensen een herkenbare plaats om op een rustige manier in gesprek te zijn. Het eten dat wordt bereid verdient toewijding en geduld om er een heerlijke maaltijd van te maken. Al die gerechten vormen het decor van een gesprekstafel waaraan iedereen die aanwezig is komt zitten. En met z'n allen gaan we genieten van alles wat door de deelnemers zelf is klaargemaakt.



En verder?

Net zo spannend als het is om te ervaren hoe de verschillende ingrediënten een mooi gerecht vormen, is het ook om te ervaren welke gesprekken tot stand komen aan tafel.

Iedereen heeft wellicht wel een verwachting bij de avond of een stille hoop om iets te weten te komen. Daarom wordt de avond begeleid. In de keuken door twee broers die de kookstudio runnen en aan tafel door een trainer en een mediator. Met elkaar vormen zij een veilige, warme basis waarin de deelnemers kunnen koken, eten en praten.

Leg op tafel wat je zou willen bespreken. Iedereen ervaart pesten op een eigen manier. We hebben allemaal een andere manier van het verwerken van de pijn die erdoor ontstaat. En, als we tegen de pesters en de meelopers willen vechten, hebben we daar ook allemaal zo onze eigen woorden en daden voor.

Goed om eens met elkaar te bespreken! En niet alleen

bespreken, je mag ook verwachten dat je van ons tips en tools krijgt om de volgende dag sterker op je werk te verschijnen. Iedere bijeenkomst bieden we je een luisterend oor, lotgenoten, een ander aspect wat met 'pesten' te maken heeft en gewoon een gezellige avond !

De bestuurders, managers en andere leidinggevenden lopen tegen pesten aan en ze hebben er geen oplossing voor. Dat is heel erg, want zij zijn juist degenen

bij wie de oplossing zou moeten beginnen.

Het is dus tijd dat we zelf aan de slag gaan AAN TAFEL!

Els van Leeuwen en Michiel Hordijk hebben tools verzameld om iedereen die gelegenheid te geven tijdens de avonden. Op die manier kunnen we veel van elkaar leren en misschien zelfs zover komen dat we de organisatie iets kunnen leren.

Voel je de adrenaline opkomen om AAN TAFEL te komen? Kijk dan eens voor meer informatie op onze website: schooltegenschelden.nl/pesten-herkennen/

Mocht je dit artikel lezen en Ambassadeur willen worden van dit project dan kun je daarvoor met ons contact opnemen. Volgen kan op [facebook/Aan tafel: voor medewerkers die gepest worden](https://www.facebook.com/AanTafel).



Preventie programma's & trainingsbureau:

Trainingsbureau

PP

Preventie ter voorkoming van pesten op de werkvloer blijft van het allerhoogste belang, alleen zo kunnen we het aantal nieuwe slachtoffers verminderen. Voorkomen is tenslotte beter dan genezen! Vanaf het begin hebben wij gekeken hoe we dit het beste konden vormgeven.

Om PSA (psycho sociale arbeidsbelasting), ongewenst gedrag en pesten op de werkvloer aan te pakken is het van belang om bij organisaties binnen te komen, want daar gebeurt het! Dat is soms best lastig, niet alle organisaties zijn zich ervan bewust, dat pestgedrag ook bij hen weleens zou kunnen voorkomen of erkennen het niet als een ernstig probleem.

Echter uit de cijfers blijkt dat het vrijwel overal voorkomt. Wel zijn er grote verschillen te zien tussen organisaties, vooral door verschillen in bedrijfsculturen.

Afgelopen jaar hebben we met het Ministerie van SZW samengewerkt als expertpartner aan de "Herken pesten campagne". Hiervoor kun je op internet kijken of jij daadwerkelijk pestgedrag herkent en zijn er meerdere tips en

adviezen voor werknemers en werkgevers te vinden. Kijkt u maar eens op: www.herkenpesten.nl

Ons pesten preventie programma is al een tijd in ontwikkeling, want al doende leert men!

Daarnaast hadden wij al in ons assortiment het geven van voorlichting over pesten op de werkvloer, verzorgen van lezingen, enkele workshops en verzorgen we op maat gemaakte themadagen voor personeel.



Zo is en blijft onze topper de "Koffiepostercampagne" gratis beschikbaar. Deze is speciaal gemaakt, samen met stichting "Stoppestennu!" om bewustwording van gedrag onderling te stimuleren. Ook Phillips heeft deze campagne omarmd!

Steeds meer kreeg ons pesten preventie programma een professionele vraag naar de producten en konden we meerdere trainers en sprekers gaan opleiden! Dat was een feestje op zich! Inmiddels is ons vaste team 3 man/vrouw sterk.



Door deze positieve ontwikkeling (want gelukkig blijkt het bewustzijn van bedrijven rondom deze problematiek te groeien!), hebben we besloten de stichting een eigen trainingsbureau PP (Preventie Programma's) te geven! Dit trainingsbureau valt volledig onder de stichting en alle opbrengsten komen dus ook ten goede aan de stichting. Ons trainingsbureau PP gaat zich vooral richten op voorlichting, trainingen, workshops en lezingen bij organisaties, zo krijgt dit bureau een eigen belangrijke plaats binnen de stichting!



We hebben voor ons nieuwe trainingsbureau Preventie Programma's een aparte website gemaakt: www.pestpreventie.nl. Het was belangrijk om een aparte site te maken voor het trainingsbureau, omdat gebleken is dat bedrijven op het internet vooral zoeken op "pesten preventie" en andere preventieve mogelijkheden voor het tegen gaan van ongewenst gedag.

De werkzaamheden van het trainingsbureau worden verdeeld in twee hoofdlijnen: Preventieve producten en producten die ondersteunen bij ingrijpen als pesten op de

werkvloer herkent wordt binnen de onderneming.

De preventieve producten richten zich voornamelijk op het voorkomen van pestgedrag op de werkvloer.

Om te voorkomen dat pestgedrag zich binnen een onderneming kan ontwikkelen, is het belangrijk dat er kennis is over pestgedrag en de ontwikkeling van het pestgedrag. Daarnaast helpt het als men de feiten kent.

Preventie

Het preventieve pakket richt zich op alle personen die op de

werkvloer te maken (kunnen) krijgen met pesten en die in staat zijn stappen te ondernemen die het pesten kunnen voorkomen en eventueel te stoppen. Er zijn pakketten voor leidinggevendenden, OR leden, HR/PO medewerkers, vertrouwenspersonen en integriteitsmanagers. Ons preventieve pakket biedt veel mogelijkheden voor elke situatie. Kennisoverdracht kan elk bedrijf helpen om de basiskennis over pesten op de werkvloer te vergaren en hiermee aan de slag te gaan. Het pakket heeft als doel de organisatie meer kennis op te laten doen over het onderwerp pesten op de werkvloer.

Lezingen kunnen u meer gerichte kennis geven om in uw specifieke situatie preventief te werken. Hiervoor hebben wij interactieve lezingen ontwikkeld en kan een lezing op maat gemaakt worden voor uw bedrijf en uw situatie.

Het doel van de lezingen is kennisoverdracht en interactie rondom het onderwerp pesten op de werkvloer. Wat gaat er al goed en wat kan beter binnen de organisatie.

De diverse **workshops** hebben als doel helder te krijgen wat de rol is van de verschillende geledingen binnen de organisatie, scholing voor het maken van beleid rondom arbowetgeving en gedrag en hoe te zorgen voor een actieve naleving van dit beleid vanuit de diverse vakgebieden zoals leidinggevendenden, OR leden, HR/PO medewerkers, vertrouwenspersonen en integriteitsmanagers. Verder is er een workshop die u kan helpen bij het opstellen van beleid, of van een gedragscode. Aan het einde van de workshop hebben wij met u de grote lijnen van het "nieuwe" beleid geformuleerd en het stappenplan voor de implementatie binnen de organisatie opgesteld. Of zal een praktische, heldere en breed gedragen gedragscode met een actieplan om deze te implementeren binnen de organisatie of afdeling zijn opgesteld.

Om direct handvatten te bieden hebben wij de **tweedaagse training: Ingrijpen bij ongewenst gedrag**. Deze training geeft u de kennis en vaardigheden om een stappenplan te maken voor de concrete aanpak van het thema "pesten op de



werkvloer” binnen uw organisatie en de implementatie hiervan. Inclusief heldere inzichten in randvoorwaarden en de communicatie in de organisatie

Bent u op zoek naar een **gast spreker** rondom het thema PSA (psychosociale arbeidsbelasting) of pesten op de werkvloer? Ook hiervoor kunt u ons benaderen.

Ingrijpen

Wanneer er bij u in de organisatie sprake is van pestgedrag, zijn wij in staat een training dag voor de hele afdeling te organiseren. De training gaat dieper in op de oorzaken van het probleem pesten en is geheel gericht op de afdeling waar het probleem speelt. Hiermee worden organisaties

die nu te kampen hebben met negatief gedrag direct en concreet geholpen! Zij kunnen door het inzetten van deze training de productie verhogen en het ziekteverzuim verlagen.

Het doel van de training is dan ook: Direct en concreet hulp bieden, bewustwording en gedragsverandering. Wanneer er geconstateerd is dat er sprake is van pestgedrag binnen uw organisatie, is het mogelijk een workshop te volgen, die u ondersteunt bij het opstellen van een praktische, heldere en breed gedragen gedragscode en een actieplan bij het implementeren binnen de organisatie.

Management en Directie

Voor het Management en de Directie is er een training

cultuuromslag. Deze training is erop gericht helder te krijgen hoe de gewenste bedrijfscultuur eruit ziet en welke stappen er genomen gaan worden om het ook werkelijk zover te krijgen binnen de organisatie.

De bedrijfscultuur op de werkvloer is van belang bij het voorkomen van 65% van de beroepsziekten. Wanneer men een positieve omgeving weet te creëren voor medewerkers zijn zij niet alleen productiever, maar is de kans kleiner op het krijgen van beroepsziekten en is er nauwelijks voedingsbodem aanwezig voor ongewenst gedrag.

Voor de alle informatie en producten kunt u terecht op www.pestpreventie.nl



TEAMWORK



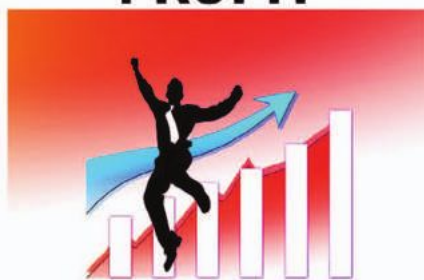
PROFIT



ORGANISATION



PLANNING



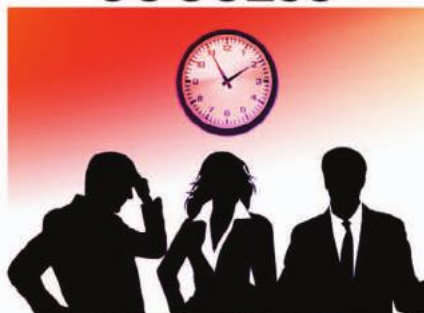
SUCCESS



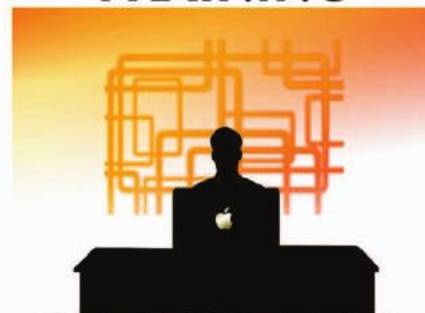
TRAINING



WORKGROUP



MEETING



NETWORKING



Het stappenplan van Stefanie



Eind 2015 kwam studente Stefanie bij ons om haar afstudeeropdracht voor haar rechtenstudie te maken. Dat was leuk! Voor ons de eerste keer en voor Stefanie was het belangrijk maatschappelijk bij te kunnen dragen met haar onderzoeksrapport.

Als opdracht vanuit de stichting kreeg ze de vraag een stappenplan te ontwikkelen voor mensen die gepest worden op hun werk. En dat is haar heel goed gelukt!

Stappenplan voor werknemers die op het werk gepest worden

Inleiding

Pesten op het werk is een ernstige kwestie en heeft vaak een grote impact op de gepeste werknemer. Het vraagt echter wel om een standvastige aanpak en daarbij is het van belang om in een vroeg stadium actie te ondernemen. Door de stappen in dit stappenplan te volgen kunt u adequaat handelen om uw situatie op te lossen.

Dit juridische stappenplan is gericht op werknemers die momenteel niet ziek zijn en nog werkzaam zijn binnen een organisatie. Het is niet geschikt voor werknemers die ziek zijn geworden door het pesten. Andere wetten kunnen dan voor u van belang zijn. Overleg met uw juridisch adviseur in het geval u werkgerelateerd ziek bent.

Pesten op het werk is een ernstige kwestie waarbij u ook psychische schade kunt oplopen. Vergeet daarom niet uw gezondheid als u gepest wordt. Wanneer u last krijgt van psychische problemen kunt u het beste uw huisarts raadplegen.

Stap 1. Wordt u gepest?

Er is sprake van pesten indien één of meerdere collega's of leidinggevenden herhaaldelijk intimiderend, kleinerend of ander ongewenst gedrag vertonen tegenover u. Belangrijk is hierbij dat het gedrag zich herhaald in de tijd. Een eenmalige gedraging kan niet gezien worden als pesten.

Wanneer u denkt dat u gepest wordt op het werk is het van belang om de incidenten en gedragingen op papier te zetten. Door een logboek bij te houden kunt u nagaan hoe vaak het pestgedrag zich herhaalt. Lees bij stap 2 hoe u een logboek kunt bijhouden.

Stap 2. Dossieropbouw

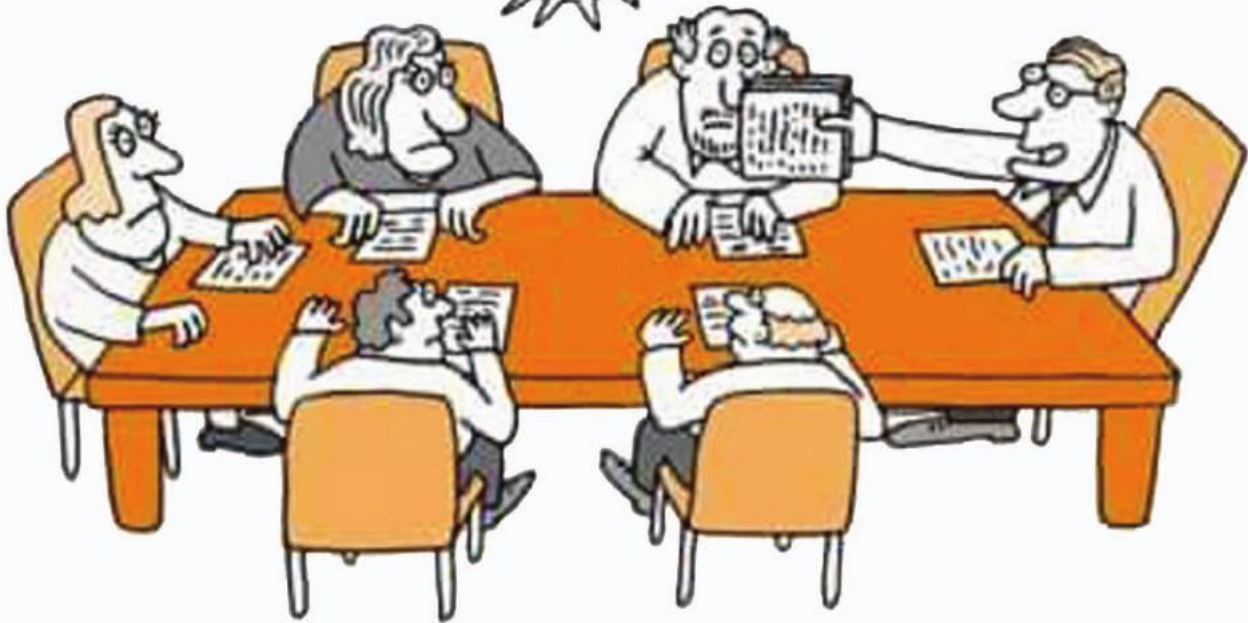
Kijk voor het volledige stappenplan op www.pestenedewerkvloer.nl



IK HEB DE VERGADERING
HÉÈL GOED VOORBEREID

-Kijk, hier zijn ALLE
OPMERKINGEN DIE
JULLIE MOETEN MAKEN

?



Ben jij altijd hulpvaardig ?



Denk eens over **JOUW** gedrag na !



www.pestenopdewerkvloer.nl



STOPPESTENU.NL