

Wat doet de leidinggevende met pesten op de werkvloer?

Kennis bij leidinggevenden over ongewenst gedrag op de werkvloer is van essentieel belang in een organisatie voor de aanpak en het voorkomen ervan. De Stichting Pesten op de Werkvloer houdt zich bezig met het herkennen en tegengaan van pesten in werksituaties. Laura Willemse laat zien wat de stichting kan doen.

praktijk

Door **Laura Willemse**

Ongewenst gedrag is niet altijd duidelijk te herkennen. Ook voor een leidinggevende kan het lastig zijn een inschatting te maken van de ernst van het gedrag en eventueel onderliggende probleem in het team. De gemiddelde leidinggevende komt dit maar een of twee keer in zijn loopbaan tegen en zit dan met een hoop vragen. Kan ongewenst gedrag bijvoorbeeld een burn-out veroorzaken? Of depressiviteit? Hoe kom je bij de onderliggende oorzaak? Slachtoffers van ongewenst gedrag ervaren vaak veel taboe om

erover te praten. Soms gaat het om isoleren, negeren of 'foute grappen', soms zelfs om beschuldigen of bedreigen. Hoe sta je als leidinggevende het slachtoffer, maar ook jouw team het beste bij in het proces dat volgt?

De cruciale rol van de leidinggevende

Als leidinggevende kun je een onmisbare rol vervullen als je weet hoe de begeleiding fysiek, psychisch en organisatorisch kan worden vormgegeven. Kennis is kracht; weten wat wanneer te doen geeft leidinggevenden helderheid en handvatten voor een gedegen *evidence based* begeleiding bij ongewenst gedrag en het voorkomen ervan binnen het team.

De beste manier om pesten op de werkvloer tegen te gaan is door een positieve, teamgerichte bedrijfscultuur na te streven. Dan is er geen voedingsbodem voor ongewenst gedrag. Uit onderzoeken blijkt telkens weer dat een negatieve bedrijfscultuur leidt tot hoger verzuim en minder productiviteit.

Een negatieve bedrijfscultuur is een voedingsbodem voor alle vormen van ongewenst gedrag

Voorbeeld uit de praktijk

Jessica (31), medewerkster inkoopafdeling bij een uitgeverij

Sinds 2012 ben ik werkzaam bij een uitgeverij op de inkoopafdeling; ik werk hier met drie collega's. De eerste jaren ging ik met plezier naar mijn werk, tot twee jaar geleden een collega van onze afdeling een andere baan kreeg. Er kwam een nieuwe medewerker in de plaats: 'Mark'. Mark is een persoon die graag de aandacht op zich vestigt, regelmatig een praatje maakt en vaak grappen maakt. Het leek erop dat hij bij mijn collega's erg in de smaak viel. Echter, ik stoorde me steeds meer aan het feit dat er werkzaamheden bleven liggen. Als zijn telefoon ging en hij niet op zijn plek zat nam ik deze over, waar werkzaamheden uit voortvloeiden die hij eigenlijk moest doen. Daarbij bleef veel werk liggen. Hierover heb ik hem aangesproken en hij reageerde met de opmerking dat ik dingen verkeerd zag en hij zijn werk goed deed. Omdat er niets aan de situatie veranderde, sprak ik hem drie weken later nog een keer aan. Ik liet hem weten dat ik graag op een prettige manier samen wilde werken, maar dat zijn werk telkens bij mij terecht kwam omdat hij met andere dingen bezig was. Hij reageerde met de opmerking dat hij zijn werk goed deed en ik niet moest zeuren.

Hierover ben ik met mijn leidinggevende gaan praten, deze gaf aan met Mark te gaan praten en het probleem op te lossen. Helaas ging daarna onze samenwerking steeds slechter. Hij maakte opmerkingen over mij zoals 'Jessica moet je niet storen, die heeft het veel te druk'. Blijkbaar zag hij niet in dat hij iets aan de situatie zou moeten veranderen. Later bleek dat hij een WhatsApp-groep met collega's had aangemaakt en daarin regelmatig 'grappige' berichten en foto's over mij rondstuurde. Dit hoorde ik van collega's waarmee ik was gaan zitten om te praten hoe zij de samenwerking met Mark vonden. Een van hun vertelde toen dat Mark berichten over mij rondstuurde. De foto's maakte hij zonder dat ik het wist. Ik ben nogal gezet en daar maakte hij regelmatig foto's van. Zo had ik laatst een compliment van een klant gekregen waar Mark bij stond. Een paar minuten

later stuurde hij via WhatsApp een foto rond van mijn achterwerk met een paar veren erin gefotoshopt.

Privé kreeg ik regelmatig bezorgers aan de deur met pizza's, sushi en dergelijke die ik niet had besteld. Ik had zo mijn bedenkingen waar dit vandaan kwam. Zeker toen Mark na het weekend aan mij vroeg of de sushi lekker was. Ik had dat weekend inderdaad een sushibezorger aan de deur gehad. Ik vroeg hem waarom hij dacht dat ik sushi had gegeten en toen wuifde hij dit weg met een grap.

Vlak na het gesprek met de collega's ging ik twee weken met vakantie. Tijdens de vakantie moest Mark mij vervangen, maar toen ik terugkwam lag er veel werk te wachten. Mark zei dat hij niet overal aan was toegekomen en verdween na tien minuten weer van de afdeling. Ik was woest. Omdat het voorval over de WhatsApp-groep mij ook nog dwarszat en er nu ook nog zo'n grote hoeveelheid werk lag, ben ik nogmaals met mijn leidinggevende gaan praten.

Hij stelde voor om met z'n drieën hierover te praten. Het gesprek met mijn leidinggevende, Mark en mijzelf verliep anders dan ik had verwacht. Toen mijn leidinggevende hem vroeg over het WhatsApp-groepje en Mark aangaf dat hij altijd grappen maakt en het niet slecht bedoeld is, ging mijn leidinggevende hierin mee. Mark was nou eenmaal een grappenmaker, ik moest er maar tegen kunnen. En dat er werkzaamheden blijven liggen tijdens mijn afwezigheid is ook niet raar, want normaal deden wij dit werk met z'n tweeën. Blijkbaar zag mijn leidinggevende de ernst van het probleem niet in en was hij niet bereid hiervoor een oplossing te zoeken.

Totaal uit het veld geslagen verliet ik de spreekruimte. Ik ben teruggelopen naar mijn bureau en aan het werk gegaan. Dit heb ik nog twee dagen volgehouden, maar toen Mark voor de zoveelste keer van zijn plek af was terwijl er nog veel onbehandeld werk lag, werd het me te veel, ik ben naar mijn leidinggevende gelopen en heb me ziek gemeld. Ik kon er niet langer tegen om op deze manier te werken.

teit. Een negatieve bedrijfscultuur is een voedingsbodem voor alle vormen van ongewenst gedrag. In een ongezonde cultuur gaat het steeds minder over samenwerking en teamspirit, is er weinig interesse in elkaar en is eigen inbreng en initiatief ongewenst. Gemiddeld valt 65 procent van het ziekteverzuim onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Kennis en een juiste aanpak van PSA is voor elke organisatie van groot belang. Stichting Pesten op de Werkvloer helpt organisaties bij het creëren van een positieve werkomgeving omdat dit het belangrijkste hulpmiddel tegen ongewenst gedrag is. Daarnaast gaan we samen met organisaties aan de slag, om bij de gevallen waarin gedragsproblematiek toch uit de hand loopt, te ondersteunen bij ingrijpen, analyseren en verbeteren.

Een verandering teweegbrengen

De Stichting Pesten op de Werkvloer heeft in samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam een intensieve tweedaagse training ontwik-

keld en organiseert deze driemaal per jaar. Het doel is de belangrijkste facetten van preventie en adequaat ingrijpen bij ongewenst gedrag aan leidinggevend en te leren. Het gaat in de training om zaken als het veranderen van gedrag en attitude, het herkennen en erkennen van ongewenst gedrag, elkaar durven aanspreken op gedrag, en het binnen een team implementeren van effectieve gespreksvoering bij ongewenst gedrag. Wil je als leidinggevende echt een verandering teweegbrengen die doorwerkt in de organisatie, dan is adequate kennis over het ontstaan van pesten en over de redenen waarom mensen pesten essentieel.

Naast het trainen van leidinggevend en is het belangrijk ook op andere plekken binnen organisaties kennis over pesten te borgen. Al was het maar omdat ook een leidinggevende zelf in vijftig procent van de gevallen degene is die het ongewenste gedrag vertoont. ●



Laura Willemse is voorzitter van Stichting Pesten op de Werkvloer, deskundige op het gebied van ongewenst gedrag en pestgedrag.