

Pikorde en haantjesgedrag

AANPAK PESTERIJEN OP HET WERK NU WETTELIJK VERPLICHT

Vanaf dit jaar zijn zijn werkgevers volgens de Arboret verplicht om pesteringen op het werk aan te pakken. Pesten valt, samen met seksuele intimidatie, agressie en geweld, onder het hoofdstuk 'psychosociale arbeidsbelasting' van de herziene wet.

door Alie Kuiper

Elf procent van de werknemers in Nederland is het afgelopen jaar gepest door collega's of hun leidinggevende. Dat blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA: van den Bosch *et al*, 2006) die pesten *volgens de respondent* zelf definieert. Uit onderzoeken in het buitenland en binnen bedrijfstakken en afzonderlijke organisaties in Nederland blijkt dat de percentages van mensen die worden gepest significant hoger worden wanneer gedragingen worden geïnventariseerd die *door de onderzoekers* als pesten moeten worden aangemerkt. Veel landen in Europa signaleren een toenemend aantal psychische gezondheidsklachten bij werknemers als gevolg van werkgerelateerde problemen, aldus de recente Fourth European Working Conditions Survey (2007). De onderzoekers veronderstellen dat pesten, intimidatie, discriminatie en geweld op het werk een belangrijke oorzaak zijn van psychische, werkgerelateerde gezondheidsklachten. Werknemers die slachtoffer zijn van grensoverschrijdend gedrag op het werk melden namelijk relatief meer werkgerelateerde gezondheidsklachten. Slaapproblemen, angstgevoelens en geïrriteerdheid komen bij gepeste medewerkers vier keer zo vaak voor als bij werknemers die niet zijn lastiggevallen.

De negatieve gevolgen zijn echter niet alleen psychologisch of mentaal. Slachtoffers van pesteringen rapporteren ook psychosomatische klachten en vooral maagpijn. En een groot percentage van gepeste werknemers lijdt aan meerdere werkgerelateerde gezondheidsproblemen. Van de gepeste werknemers meldt 40 procent last te hebben van zes of meer van de zeventien symptomen waarnaar werd gevraagd in een gezondheidsenquête, tegenover vijftien procent van de werknemerspopulatie als geheel. De onderzoekers durven echter geen causaal verband aan te brengen tussen het hoge percentage ziekteverzuim en pesten op het werk. Het is echter wel opvallend dat gepeste werknemers oververtegenwoordigd zijn in de categorie werknemers die in de afgelopen twaalf maanden langer dan zestig dagen verzuimden. Pesten heeft overigens naast negatieve ge-

volgen voor de individuele gepeste werknemer, ook gevolgen voor het psychosociale arbeidsklimaat als geheel en de *overall organisational and economic performance* (The Fourth European Working Conditions Survey 2007).

Vormen van pesten

Op basis van interviews stelde de psycholoog Leymann een lijst met 45 handelingen op die door slachtoffers van pesten als zeer negatief werden ervaren en die voor hen reden waren om te vertrekken uit de organisatie. 'Roddelen', 'laatdunkende blikken en gebaren naar een persoon werpen' en 'indirect contact weigeren of vermijden', vormen de top-3. Deze lijst is naast de NEA onder andere gebruikt als basis voor het recente onderzoek binnen de Nederlandse politie naar ongewenste omgangsvormen op het werk (Höing *et al*. 2007). Volgens de NEA-vragenlijst heeft 10,5 procent van de politiemedewerkers last van pesten op het werk. Volgens de 'lijst van Leymann' wordt 44 procent van de agenten geconfronteerd met pestgedrag door collega's of leidinggevend.

De Duitse onderzoeker, psycholoog en hoogleraar Dieter Zapf onderscheidt vijf vormen van pesten:

1. Werkgerelateerd pestgedrag zoals het opdragen van te moeilijke – of juist zinloze – taken. Of iemand altijd de rotklussen toeschuiven.
2. Sociale isolatie. Hierbij wordt er niet met iemand gecommuniceerd of wordt hij/zij buitengesloten bij sociale gebeurtenissen, zoals een gezamenlijke lunch of een verjaardag.
3. Aanvallen gericht op de persoon of op het privé-leven, bijvoorbeeld door iemands uiterlijk belachelijk te maken of 'grapjes' te maken over diens persoonlijke levenssfeer. Een medewerker die mank liep, vertelde tijdens een training dat als hij langs kwam collega's achter zijn rug zijn gehink imiteerden. Een homoseksuele medewerker kreeg steeds maar weer de vraag wie nou thuis het mannetje was en wie het vrouwtje, naast andere vervelende opmerkingen over zijn seksleven.
4. Verbaal geweld. Tegen het slachtoffer schreeuwen, hem of haar kritiseren of vernederen.
5. Roddelen, geruchten verspreiden.

Anders zijn

Personen die 'anders' zijn dan de personen in de groep, lopen een groter risico te worden gepest, tenminste als zij werken in een organisatie waar geen actief antipestbeleid is. Het kunnen zwak-

ORGANISATIES MET OUDE, STERKE BINDINGEN TUSSEN MEDEWERKERS ZIJN KWETSBAAR VOOR PESTGEDRAG

kere medewerkers zijn, mensen die er anders uitzien of minder prestatiegericht zijn. Ook de zeer resultaatgerichte types zijn echter kwetsbaar voor uitsluiting door de groep. Ergo: als men niet meegaat met de groepsnorm, neemt de kans op pesten toe.

Deze negatieve handelingen zijn niet altijd expliciet bedoeld om iemand te schaden, maar het idee is wel geaccepteerd dat iemand de pesterijen zelf uitlokt. “Moet hij maar niet zo vaak ziek zijn/zijn snor drukken/een wit voetje willen halen bij de baas.” Ook vertegenwoordigers van minderheidsgroepen in organisaties (*tokens*) lopen risico getreiterd te worden omdat zij afwijken van de norm. De norm is de valide blanke mannelijke medewerker. Een Marokkaanse medewerker van een postkamer kreeg na ‘11 september’ als hij de post rondbracht steeds opmerkingen naar zijn hoofd als: “Heb je een bombrief bij je?” En vrouwen bij de politie geven in het genoemde recente onderzoek naar ongewenste omgangsvormen aan zich vaak gepest te voelen op grond van hun sekse.

Wie is schuldig?

Naast groepsnormen en een organisatiecultuur, die uitsluiting van een ‘buitenstaander’ legitimeren, zijn er notoire pesters die door

middel van agressief gedrag hun zin weten door te drijven. Wanneer bijvoorbeeld tijdens een reorganisatie arbeidsplaatsen moeten verdwijnen, proberen deze personen koste wat kost hun eigen positie veilig te stellen door bijvoorbeeld andere collega’s zwart te maken – vaak met succes.

Relevanter wellicht dan een beschrijving van kenmerken van slachtoffers of van lastigvallers is de vraag binnen welke organisaties risicovolle groepen vooral kwetsbaar zijn en pesters de kans krijgen hun pestgedrag te vertonen.

Wim van Veelen onderzocht voor FNV Bondgenoten factoren binnen organisaties die pestgedrag in de hand werken (1999). Hij concludeerde dat vooral die organisaties risico lopen waar alleen oog is voor het primaire productieproces en weinig tot geen aandacht bestaat voor de sociale factor. Werkdruk, het ontbreken van gestructureerd werkoverleg en geen tijd voor contact met collega’s, blijken kenmerkend voor organisaties waar pesten relatief vaak voorkomt. Andere bronnen melden dat anonimiteit op de werkvloer, een groot verloop en veel tijdelijke krachten ook een voedingsbodem zijn voor ongewenste omgangsvormen.

Tegenstrijdig hiermee lijkt de bevinding dat ook organisaties

Wat is pesten?

In de nieuwe Arboret wordt pesten als volgt gedefinieerd: ‘Alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van een of meerdere werknemers (collega’s, leidinggevend), gericht tegen één werknemer of een groep van werknemers die zich niet kan of kunnen verdedigen tegen dit gedrag’. In deze definitie is dus geen sprake van pesten als de gebeurtenis op zichzelf staat en evenmin als twee gelijkwaardige partijen met elkaar in conflict zijn. Met andere woorden: om gedrag als pesten in de zin van de Arboret te kwalificeren mag het dus geen incidentele aangelegenheid zijn. Wanneer de pesterijen seksueel van aard zijn of betrekking hebben op iemands etnische afkomst, sekse, seksuele voorkeur, ras, godsdienst of nationaliteit, is in zin der wet weliswaar geen sprake van pesten, maar kan wel degelijk sprake zijn

van een andere vorm van psychosociale arbeidsbelasting, namelijk seksuele intimidatie zoals gedefinieerd in de Arboret of van intimidatie of seksuele intimidatie volgens de Algemene wet gelijke behandeling of de Wet gelijke behandeling mannen/vrouwen. De werkgever moet dan in actie komen.

Als definitie van intimidatie geeft de Algemene wet gelijke behandeling: ‘een vorm van discriminatie als sprake is van gedrag dat met een van de gronden verband houdt (bijvoorbeeld ras of seksuele geaardheid, red.) en tot doel of gevolg heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast en een bedreigende, vijandige, beledigende of kwetsende werkomgeving wordt gecreëerd’. Als het gaat om seksuele intimidatie – of seksuele pesterijen zoals onze zuiderburen het noemen – hoeft er niet per definitie sprake

te zijn van een structureel karakter, noch van negatieve gevolgen voor de werksituatie. Seksuele intimidatie wordt zowel in de Arboret als de Wet gelijke behandeling mannen/vrouwen omschreven als: ‘enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd’. Als paraplu begrip voor seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en intimidatie tussen werknemers onderling raakt in Nederland de term ‘ongewenste omgangsvormen’ in zwang. Inmiddels gebruiken de meeste arbeidsorganisaties deze overkoepelende term voor bovengenoemde vormen van grensoverschrijdend gedrag.

waar veel sterke en oude bindingen tussen medewerkers onderling bestaan, kwetsbaar zijn. Nieuwkomers kunnen het hier echter lastig krijgen en lopen het risico te worden buitengesloten. Collega's die uitgaan in dezelfde cafés, sporten bij dezelfde club en regelmatig bij elkaar over de vloer komen, vinden het namelijk vaak lastig elkaar in de werksituatie te corrigeren op ongewenst gedrag jegens nieuwkomers. Daardoor blijft een pestcultuur gemakkelijker in stand.

De vervaging van de grens tussen werk en privé kan er debet aan zijn dat ruzies in de privé-sfeer naaijen op het werk. Ook fusies, reorganisaties en outsourcing kunnen – zo blijkt uit onze eigen praktijk – ongewilde risico's opleveren. Een voorbeeld: vanwege een fusie moest een vrouw van middelbare leeftijd uit de provincie, compleet met parelketting, van de ene op de andere dag aan de slag in een filiaal in de randstad tussen goed gebekte, naar de laatste mode geklede jonge meiden. Zij viel verschrikkelijk buiten de groepsboot!

Het outsourcen van activiteiten zoals catering, schoonmaak en beveiliging heeft vaak tot gevolg dat niemand meer overzicht heeft over de personen die tegelijkertijd in een pand aan het werk zijn. De sociale gevolgen hiervan kunnen ernstig zijn. Een extreem maar waar gebeurd voorbeeld is een bedrijf waar jaren geleden 'zomaar' vechtpartijen ontstonden tussen de medewerkers van het schoonmaakbedrijf en werknemers van de ingehuurde cateraar. Het schoonmaakbedrijf bleek vooral Koerden in dienst te hebben en de cateraar met name werknemers van Turkse komaf. Een conflict tussen twee bevolkingsgroepen hier ver vandaan werd in het pand van de opdrachtgever voortgezet. Niemand had het voorzien en niemand begreep aanvankelijk wat er aan de hand was.

Weerbaarheid en beleid

De Arboret spreekt van pesten als een medewerker zich niet kan verdedigen tegen pestgedrag. Moeten wij hier denken aan een gebrek aan assertiviteit of aan omstandigheden die een effectief verweer niet goed mogelijk maken? Soms proberen slachtoffers zelf iets te doen tegen het pestgedrag, door er iets van te zeggen tegen de belager bijvoorbeeld. Weerbaarheid is echter lang niet altijd succesvol. In een een-op-een situatie zonder machtsverschillen kan het helpen, mits je geen notoire pester treft. In situaties waarin een hoger geplaatste of een groep de belager is, werkt assertiviteit in driekwart van de gevallen averechts.

Hoe moet een antipestbeleid eruit zien? De wet regelt dit niet tot achter de komma. Integendeel. De wetgever stelt doelen en wil dat werkgevers en werknemers deze vervolgens op brancheniveau samen operationaliseren. Als norm voor de uitwerking voor Arbobeleid in het algemeen geldt dat het moet voldoen aan

de stand van de wetenschap en van de professionele dienstverlening. Voor een antipestbeleid is dat gelukkig niet heel moeilijk. De afgelopen jaren is nogal wat onderzoek verricht naar deze problematiek, en professionals bouwden een grote expertise op voor een adequate aanpak.

Succesvol beleid inzake ongewenste omgangsvormen staat of valt met voor hun taak berekende leidinggeevenden. Een voorbeeld van good practice is een organisatie waar de afgelopen jaren alle leidinggeevenden een training volgden inzake ongewenste omgangsvormen. Het aantal klachten bij de vertrouwenspersoon over leidinggeevenden daalde vervolgens met de helft. De leidinggeevenden leverden bovendien twee keer zo vaak een positieve bijdrage aan de oplossing van een probleem dan vóór de training. En dan hebben we het nog niet eens over het preventieve effect van positief voorbeeldgedrag van leidinggeevenden op medewerkers. Bij een kwart van de 200+ bedrijven volgden leidinggeevenden inmiddels een voorlichting of training inzake ongewenste omgangsvormen (Evaluatie Arboret 2004).

Houding management

Cruciaal bij het terugdringen van ongewenste omgangsvormen is de houding van het management en leidinggeevenden. Wanneer zij sociaal 'de boel de boel laten,' ontstaat een jungle waarin het recht van de sterkste geldt. Eigen onderzoeken naar aard en omvang van ongewenste omgangsvormen binnen organisaties laten steeds een duidelijk verband zien tussen de houding van de leidinggevende inzake ongewenste omgangsvormen en de prevalentie van grensoverschrijdend gedrag. Waar leidinggeevenden het onderwerp 'laten liggen' ervaren medewerkers opvallend meer last.

Aandacht voor de sociale factor in het algemeen en voor ongewenste omgangsvormen in het bijzonder vormen samen met verantwoordelijke en competente leidinggeevenden de sleutel voor een succesvol antipestbeleid. Daarnaast is het van belang de beleidsdoelen op dit terrein te integreren in de missie van de organisatie en de reguliere bedrijfsprocessen.

Verankeren

Zonder verankering in de dagelijkse bedrijfsvoering blijft antipestbeleid een losse flodder zonder veel effect. Belangrijk is namelijk integratie van de thematiek: in het werkoverleg, in functienerings- en ziekteverzuimgesprekken, in het werving- en selectiebeleid, bij straffen en belonen en in de risico-inventarisatie en -evaluatie. Het nieuwe Arbobesluit eist overigens dat – in het kader van de algemene risico-inventarisatie – onderzoek plaatsvindt naar de risico's inzake psychosociale arbeidsbelasting, om deze risico's daarna volgens een plan van aanpak terug te drin-

ZONDER VERANKERING IN DE BEDRIJFSVOERING BLIJFT ANTIPESTBELEID EEN LOSSE FLODDER

gen. Ook moet de werkgever medewerkers volgens het nieuwe Arbobesluit voorlichten over de risico's en het beleid terzake, bijvoorbeeld tijdens werkoverleg. In organisaties waar leidinggevenden het thema pesten en andere ongewenste omgangsvormen agenderen op werkoverleg, ervaren medewerkers relatief weinig last van grensoverschrijdend gedrag, zo blijkt uit onze eigen onderzoeken. Ook onderzoek in de Scandinavische landen (Leymann) laat zien dat ongereflacteerd handelingen (zoals bij pesten vaak het geval is) goed en duurzaam kunnen worden beïnvloed door er over te praten en het fenomeen te verkennen. Bovendien blijken omstanders eerder geneigd in de bres te springen voor een gepeste collega wanneer de leidinggevende ongewenste omgangsvormen expliciet als een belangrijk agendapunt presenteert – met als gevolg dat potentiële pesters zich meer inhouden.

Naast draagvlak bij de leiding en borging van het beleid in de dagelijkse bedrijfsvoering is een klachtenstructuur met vertrouwenspersonen en een klachtenprocedure noodzakelijk. Door een goede klachtenstructuur kunnen pesters sneller worden gecorrigeerd en blijven de psychosociale gevolgen voor slachtoffers beperkt. Uiteraard vraagt dit wel geschoolde en op hun taak berekende vertrouwenspersonen en leden van klachtencommissies. Volgens onderzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2004) heeft een kwart van de arbeidsorganisaties een klachtenprocedure en fungeren in een op de drie bedrijven vertrouwenspersonen waarvan één derde een training volgde.

Moreel ijkpunt

Welke betekenis heeft de vernieuwde Arbowet voor beleid tegen pesten binnen organisaties? In ethische kwesties blijkt wetgeving voor velen te fungeren als een moreel ijkpunt. Het kan directies

van bedrijven en instellingen helpen bij het nemen van een beslissing voor een antipestbeleid. Daarnaast is maatschappelijk draagvlak voor een wet belangrijk voor een succesvolle implementatie. Over de antipestparagraaf in de Arbowet bestaat een brede consensus: zowel werknemers- als werkgeversorganisaties, SER-commissies en politieke partijen waren voor uitbreiding van de Arbowet op dit terrein. En de werkgever die niet gevoelig is voor morele argumenten zal wellicht overstag gaan vanwege de boetes die de Arbeidsinspectie nu – met de wet in de hand – kan opleggen bij verzaking van de plicht tot bescherming van werknemers tegen pesterijen op het werk.

Drs. A. Kuiper is bedrijfskundige en mededirecteur van Bezemer & Kuiper Advies & Training.

info@bezemer-kuiper.nl

Literatuur

- Einarsen, S. et al, *Bullying and emotional abuse in the workplace* (2003) Taylor & Francis, London and New York.
- *Fourth European Working Conditions Survey* (2007). Hoofdstuk 4: Violence, harassment and discrimination in the workplace. Is te downloaden op: www.eurofound.europa.eu <outbind://55/www.eurofound.europa.eu>
- Informatie over de nieuwe Arbowet en de verplichtingen inzake psychosociale arbeidsbelasting is te downloaden op de website van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: www.minszw.nl <outbind://55/www.minszw.nl> , klik op 'arbo nieuwe stijl'

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Arbo en verzuim.

IN ETHISCHE KWESTIES BLIJKT WETGEVING VOOR VELEN TE FUNGEREN ALS EEN MOREEL IJKPUNT