

# Wat een preventiemedewerker kan doen tegen pesten

Door [Alie Kuiper](#) op zo, 05/02/2017 - 00:00

PESTEN EN GEWELD  
*Achtergrondartikel*



1,2 miljoen werknemers in ons land worden jaarlijks slachtoffer van ongewenste omgangsvormen: pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en agressie en geweld door leidinggevenden en/of collega's. De gevolgen zijn groot, zowel voor de individuele medewerker als voor de organisatie. Wat kun je daar als preventiemedewerker aan doen?

## **Pieter: één op de zes**

Hoewel hij hoge cijfers had voor economie en wiskunde op zijn VWO-eindlijst, koos Pieter na de middelbare school voor de Kunstacademie. Omdat de kunst echter niet genoeg verdient om van rond te komen, werkt hij 28 uur per week op de klantenadministratie van een grote telecomprovider. Het werk gaat hem gemakkelijk af, hij is hoger opgeleid dan de anderen op de afdeling. Zijn collega's vinden Pieter een einzelgänger, maar dat leidt niet tot problemen, totdat er een fusie in aantocht is.

De directie kondigt grote veranderingen aan in de bedrijfsprocessen en sluit gedwongen ontslagen niet uit. De hele organisatie wordt aan een efficiency-meting onderworpen. Op de klantenadministratie scoort Pieter met afstand het best op productiviteit. De collega's vrezen dat Pieters score de norm wordt en dat dit de afdeling arbeidsplaatsen gaat kosten. Vanaf dat moment wordt Pieter met vreemde en onaangename gebeurtenissen geconfronteerd. Als hij even van zijn plek is om naar de wc te gaan of koffie te halen, ziet hij bij terugkomst nogal eens rare mutaties in zijn files. Berichten die voor hem binnenkomen op de dagen dat hij niet werkt, worden niet allemaal goed doorgegeven. Zo blijkt het afdelingsoverleg verplaatst zonder dat collega's hem hierover informeerden, waardoor hij informatie mist. Als tijdens Pieters lunchpauze een belangrijke klant hem wil spreken over een majeure fout in de factuur, zegt een collega tegen deze klant dat hij niet de

enige is met klachten over Pieter. Het dringende verzoek van de klant terug te bellen geeft de collega niet aan Pieter door, met als gevolg dat de klant een klacht over hem indient. Pieter moet 'naar boven' komen en krijgt een waarschuwing: zijn performance moet echt verbeteren.

Pieter begint aan zichzelf te twijfelen. Hij vermoedt dat een paar collega's hem dwarsbomen, maar krijgt er de vinger niet achter. Hij weet niet wie hij nog kan vertrouwen, durft zijn computer niet meer open te laten staan als hij even van zijn plek moet en is bang telefoontjes te missen. Uiteindelijk breekt het hem op. De huisarts constateert concentratieproblemen, slapeloosheid, hoofdpijn, gebrek aan eetlust: Stressklachten vanwege pestgedrag op het werk. De dokter vraagt Pieter of hij weleens heeft gedacht aan het benaderen van een vertrouwenspersoon in het bedrijf. Pieter kan zich echter niet herinneren daar ooit informatie over te hebben gekregen.

### **Eén van de 1,2 miljoen**

Pieter is een van de 1,2 miljoen werknemers die jaarlijks in Nederland geconfronteerd wordt met ongewenste omgangsvormen op het werk: pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en agressie en geweld door leidinggevenden en/of collega's. Dat is een op de zes werknemers. De gevolgen voor zijn groot, zowel voor de individuele medewerker als voor de organisatie. Bij slachtoffers van pesten kreeg 38,4% te maken met een burn-out tegen 11 % van de werknemers die geen doelwit waren van ongewenste omgangsvormen.

### **Pak ongewenste omgangsvormen aan**

Wat kan de preventiemedewerker doen bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen?

### **PSA, onderdeel van de RI&E**

De Arboret verplicht bedrijven tot het voorkómen, dan wel beperken, van ongewenste omgangsvormen op het werk. De RI&E is hiervoor een belangrijk instrument. Ook de risico's van ongewenste omgangsvormen, psychosociale arbeidsbelasting (PSA) moet een bedrijf in dit kader meenemen (Arbobesluit, artikel 2,5). Als preventiemedewerker heb je een belangrijke rol bij het vormgeven van de RI&E en het opstellen van het risicoprofiel voor PSA. Als je weet waar de risico's hoog en de gevolgen groot zijn, weet je waar je prioriteiten liggen in je plan van aanpak. Een deskundige preventiemedewerker in het bedrijf van Pieter zou geweten hebben dat reorganisaties een verhoogd risico geven op ongewenste omgangsvormen en aan de bel trekken toen de besluiten over de fusie genomen werden. Flankerend beleid, zoals voldoende toezicht, kan dan nodig zijn om te voorkomen dat collega's elkaar het leven zuur maken en men onderling 'besluit' wie er moet verdwijnen, zoals in het geval van Pieter lijkt te zijn gebeurd. Risico's op ongewenste omgangsvormen kunnen liggen op het niveau van bedrijfsprocessen, de stijl van leidinggeven en de samenstelling van het personeelsbestand. Wat betreft bedrijfsprocessen kunnen ook werktijden een risicofactor zijn. De omgangscultuur buiten kantoortijden is vaak informeler, grenzen vervagen sneller. Bij organisaties waar 's nachts een bezetting moet zijn voor het geval er iets gebeurt zoals bij de brandweer, de politie of alarmcentrales worden in de uren dat er niks te doen is vaak geintjes uitgehaald -ook naar collega's- die gemakkelijk te ver kunnen gaan.

Ook hoge werkdruk in combinatie met lage autonomie blijkt een voorspeller van pesten op het werk. Waar een hoge productienorm bestaat en medewerkers geen invloed hebben op de manier waarop het werk gedaan moet worden, lopende bandwerk bijvoorbeeld, reageert men de stress die dat oplevert vaak niet alleen op elkaar af, maar heeft het doelwit ook weinig tot geen manoeuvreerruimte zich te onttrekken aan de pesters. Als daarnaast goed toezicht ontbreekt, de leidinggevende niet ingrijpt of afwezig is, ben je als medewerker overgeleverd aan de krachten in het veld. Wie afwijkt van de groepsnorm, zoals Pieter, loopt overigens veel risico. Zo zijn medewerkers die flink hoger -of lager- scoren dan het gemiddelde vaak het doelwit van pesterijen.

Wil je als preventiemedewerker een bijdrage kunnen leveren aan het opstellen van een risicoprofiel inzake ongewenste omgangsvormen op het werk en het ontwikkelen van een plan van aanpak, dan moet je je verdiepen in de kennis die hier inmiddels over is verzameld of je laten adviseren door deskundigen op dit terrein.

## **Opvang en begeleiding van medewerkers: secundaire preventie**

Pieter was niet op de hoogte van het bestaan van een vertrouwenspersoon binnen het telecombedrijf. Misschien ontbreekt die daar, vaker blijkt dat er binnen organisaties wel een vertrouwenspersoon is aangesteld, maar dat dit niet bekend is.

De aanpak van ongewenste omgangsvormen is gericht op primaire preventie, risico's verminderen, maar ook op secundaire preventie: voorkómen dat pestgedrag tot ernstige gevolgen leidt zoals bij Pieter. Hoe eerder een medewerker aan de bel trekt als hij of zij gepest wordt, hoe groter de kans dat de gevolgen beperkt kunnen worden. De vertrouwenspersoon kan hierbij een belangrijke rol spelen, mits hij/zij goed is opgeleid en bekend is bij de medewerkers. Wanneer Pieter in een eerder stadium toegang tot een vertrouwenspersoon had gehad, waren de gevolgen voor hem mogelijk niet zo groot geweest.

De Arbowet verplicht tot het voeren van beleid inzake ongewenste omgangsvormen volgens de stand van de wetenschap en de professionele dienstverlening. Een voorbeeld daarvan – zo staat in een toelichting op de wet- is dat er (geschoolde) vertrouwenspersonen zijn en er een klachtenprocedure is.

Voor de preventiemedewerker ligt hier ook een taak. Check:

- Zijn er voldoende vertrouwenspersonen.
- Zijn zij opgeleid.
- Zijn zij toegankelijk voor de medewerkers.

## **Uitvoeren van beleid**

De preventiemedewerker levert een bijdrage aan het uitvoeren van het beleid inzake ongewenste omgangsvormen. Welke zaken zijn in dit kader van belang?

> Voorlichting en instructie. De Arbowet verplicht tot voorlichting en instructie van medewerkers over veiligheid en gezondheid op het werk. Een Arbobesluit (artikel 2,5) stelt dat als er risico bestaat op PSA een bedrijf voorlichting en instructie op dit terrein moet geven. Gelet op het feit dat er geen enkele organisatie zonder risico is, hoort elk bedrijf hiervoor een plan van aanpak te hebben. In het bedrijf van Pieter heeft dat er helaas aan ontbroken. De werkgever moet zorgen dat de informatie 'tussen de oren' komt. Hij kan niet volstaan met een bericht dat de informatie over bijvoorbeeld de vertrouwenspersoon op het intranet te vinden is. De preventiemedewerker kan zelf die voorlichting verzorgen, maar bij een groot bedrijf is dat onbegonnen werk, bovendien: Arbobeleid is primair een verantwoordelijkheid van de werkgever, het management. Het is dus zaak hen zodanig toe te rusten dat zij weten wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn en zij hun medewerkers kunnen informeren. Voorlichting werkt overigens ook preventief: een gewaarschuwd mens telt voor twee. Medewerkers als Pieter wordt de weg gewezen naar een vertrouwenspersoon waardoor het pesten eerder gestopt kan worden en de gevolgen van pestgedrag mogelijk minder ernstig zijn.

> Verschillende werkgevers. Alle werkgevers die op een werkplek werk laten verrichten moeten afspraken maken over Arbobeleid (Artikel 19). In dat kader ook over beleid inzake ongewenste omgangsvormen. Afspraken zijn nodig over zaken als:

> Wie geeft voorlichting en instructie aan het ingeleende personeel?

> Mogen medewerkers van een ingeleend bedrijf als schoonmaak en catering ook terecht bij de vertrouwenspersoon van de opdrachtgever?

> Wie behandelt een klacht van een medewerker van ingeleend bedrijf A over een medewerker van ingeleend bedrijf B of van de opdrachtgever?

Aan de preventiemedewerker de taak om te checken of in de contracten met leveranciers bovenstaande zaken geregeld zijn.

## **De preventiemedewerker en de OR**

Een goed geïnformeerde preventiemedewerker kan een grote steun zijn voor een OR die beleid

inzake ongewenste omgangsvormen wil controleren of initiëren. Lastig puntje voor sommige OR-leden kan zijn dat zij het niet gemakkelijk vinden hun eigen achterban te (laten) kapittelen als die zich schuldig maakt aan grensoverschrijdend gedrag op het werk. Het is voor een OR vaak gemakkelijker de werkgever aan te spreken op fysieke veiligheid dan op sociale veiligheid, zeker als een deel van de eigen achterban de veroorzaker is van het ongewenste gedrag.

### **Samen optrekken**

Als preventiemedewerker kun je een belangrijke rol spelen in de aanpak van pesten en andere ongewenste omgangsvormen op het werk. Je hebt een taak bij inventariseren van de risico's binnen je organisatie op ongewenste omgangsvormen. En vervolgens bij het opstellen en uitvoeren van een plan om deze terug te dringen. Dit hoef je niet alleen te doen, andere stakeholders zijn HR, de vertrouwenspersoon en de OR en, in de nieuwe Arbowet, ook de Arbodienst. Samen optrekken, van elkaars deskundigheid gebruikmaken, helpt om pestgedrag op het werk structureel en doortastend aan te pakken. Opdat slachtoffers van pesten eerder hulp kunnen krijgen, maar er vooral ook geen nieuwe Pieters meer ontstaan.

### **In het kort: tips voor preventiemedewerkers bij het voorkomen van pesten op de werkvloer**

- Stel een risicoprofiel op voor ongewenste omgangsvormen als basis voor beleid
- Check of de klachtenstructuur op orde is: zijn er geschoolde vertrouwenspersonen, is er een onafhankelijke klachtencommissie?
- Zorg dat alle medewerkers op de hoogte zijn van het beleid en de aanwezigheid van vertrouwenspersonen
- Trek samen op met HR, de Arbodienst en de OR bij het ontwikkelen en implementeren van het beleid
- Creëer draagvlak bij de leidinggevenden: zij zijn primair verantwoordelijk voor de aanpak van pestgedrag

### **Verder lezen**

Factsheet over ongewenst gedrag en Wegwijzers seksuele intimidatie, discriminatie en pesten: [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl)

Zelfscan op website Inspectie SZW: [www.inspectieszw.nl](http://www.inspectieszw.nl)