

Analyse en aanpak op verschillende

Pesten op het werk

Pesten hangt sterk samen met leiderschap en cultuur, blijkt uit de casus in dit artikel. Extra inzet is nodig om de risicofactoren waarop een organisatie invloed heeft te reduceren.

tekst Willeke Bezemer en Alie Kuiper

Yamilla werkt op het callcenter van een telecombedrijf. Ze vindt het leuk om oplossingen te vinden voor soms ingewikkelde problemen die klanten haar voorleggen. De voertaal is Nederlands, maar als er een klant belt die niet goed Nederlands spreekt, halen haar collega's Yamilla er vaak bij. Zij spreekt van huis uit ook vloeiend Frans en Arabisch. Het callcenter is 24/7 bereikbaar en er wordt gewerkt in wisselende diensten. Een shift bestaat uit een vaste kern van tien personen en een flexibele schil van rond de vijftien medewerkers. Yamilla werkt via een uitzendbureau op een jaarcontract, waarvan nu 10 maanden voorbij zijn. Ze wil dolgraag een vaste aanstelling. Er zijn vacatures, maar ze vreest dat het niet zo ver zal komen na het laatste conflict met haar inmiddels derde leidinggevende Carola. Dat zat zo. Yamilla had op zeker moment aangekaart dat sommige werkprocessen veel efficiënter konden door een kleine ict-aanpassing en wat meer scholing van collega's van het callcenter. Carola had dit meteen van tafel geveegd: dat feest ging niet door. Yamilla

moest niet denken dat ze de boel zo makkelijk naar haar hand kon zetten. Yamilla had zich erin geschikt, maar toen ze toevallig in de kantine een keer naast een van de ict'ers zat, was ze er toch over begonnen. Omdat ze nieuwsgierig was naar hoeveel voeten die aanpassing in de aarde zou hebben. De ict'er was ermee aan de slag gegaan, naar later bleek. Hij had het weer met zijn eigen leidinggevende besproken, die het op zijn beurt besprak met de directie van de unit. Gevolg: het voorstel van Yamilla kwam via een omweg alsnog op Carola's bureau terecht. Met dit verschil dat het nu ging om een opdracht om de wijziging door te voeren.

Carola was woedend. Ze verweet Yamilla dat die haar positie ondergroef. Yamilla was 'achterbaks, niet integer, zette mensen tegen elkaar op, was gif op de afdeling'. Vanaf dat moment maakte Carola Yamilla het leven zuur. Haar gesprekken met klanten werden plotseling vaak afgeluisterd en vervolgens standaard bekritiseerd. Soms en plein public, vaker in het glazen hokje van Carola. Alle collega's kregen hier natuurlijk wel iets van

mee, maar niemand zei er iets over tegen Yamilla. Gingen sommige collega's iets vaker dan toegestaan naar buiten om te roken, dan hoorde je Carola daar niet over. Ging Yamilla naar de wc of koffie halen, dan keek ze demonstratief op haar horloge.

Yamilla weet dat een werkgever niet hoeft te motiveren waarom hij het contract van een uitzendkracht niet verlengt. Maar nu zij ervan overtuigd is dat de clash met Carola daar debet aan zal zijn, vindt ze dat op voorhand zo onterecht dat zij haar licht eens opsteekt bij de vertrouwenspersoon.

Na twee gesprekken staat het voor de vertrouwenspersoon en Yamilla vast dat er meerdere zaken spelen: 1. er is een arbeidsconflict (de clash over de werkprocessen), 2. er is sprake van intimidatie/verbale agressie (toen Yamilla door Carola werd uitgescholden) en 3. er is sprake van pesten als je iedere dag rekening en verantwoording moet afleggen terwijl collega's dat niet hoeven, en als je dagelijks onderwerp van kritiek bent ten overstaan van je collega's.



Leerpunten

Wat zijn de leerpunten uit deze casus? Vaak wordt gezegd dat slachtoffers van pesten niet assertief genoeg zijn, teruggetrokken of timide. In dit geval gaat het om een assertieve en ambitieuze vrouw met voldoende sociale vaardigheden. In Noorwegen heeft men interessant onderzoek gedaan naar de persoonlijkheidsstructuur van mensen die slachtoffer waren van pesten op het werk. En wat bleek? Maar liefst twee derde van de pestslachtoffers onderscheidde zich in hun persoonlijkheid in niets van de mensen die níet werden gepest. Slechts een derde van de pestslachtoffers op het werk scoort op persoonlijkheidskenmerken een beetje anders. Ze zijn óf teruggetrokken, óf juist het tegenovergestelde: ambitieus, durven hun nek uit te steken. Yamilla had dat laatste wel een beetje. Maar dat betekende nog niet dat zij het pestgedrag had uitgelokt.

Leidinggeven

Het volgende leerpunt betreft de stijl van leidinggeven. De eerdergenoemde Noorse onderzoekers keken naar het verband tussen de verschillende stijlen van leidinggeven en het voorkomen van pesten. Zij concludeerden dat coachend leiderschap en laissez-faire leiderschap niet of slechts in zeer geringe mate met pesten samenhangen. Het autocratisch leiderschap (kort samengevat: de leiding bepaalt wat er gebeurt en hoe) en het non-contingent leiderschap (niet consistent en niet consequent) doen dat echter des te meer. Uit de casusbeschrijving blijkt wel dat Carola's stijl van leidinggeven in een van deze categorieën valt.

Cultuur

Behalve de persoonlijkheidsstructuur van slachtoffers en de stijl van leidinggeven van de leidinggevendenden, speelt ook de cultuur op een afdeling een rol. In een non-interventiecultuur sta je als slachtoffer alleen. Geen collega die het voor je opneemt. De gevolgen van pesten zijn voor slachtoffers ernstiger als sociale steun ontbreekt (onderzoek TNO). Zoals in het geval van Yamilla.

Een stevigere positie van de medewerkers in de flexibele schil kan helpen tegen pesten

Reductie risicofactoren

Hoe is het pesten te stoppen? Idealiter legt Yamilla met behulp van de vertrouwenspersoon de situatie voor aan een naasthogere leidinggevende of HR en houdt het ongewenste gedrag op zonder dat het een Pyrrusoverwinning wordt in de zin van: je krijgt gelijk, maar bent wel je baan kwijt.

Wil de organisatie het pesten en intimideren van nieuwe Yamilla's voorkomen, dan is het van belang om te analyseren welke factoren van invloed zijn op deze situatie en daarop te acteren. Sommige sectoren, zoals de telecom, lopen een hoger risico op ongewenste omgangsvormen dan gemiddeld, blijkt uit onderzoek van TNO¹: 19 procent tegen 16 procent gemiddeld in Nederland. Uitzendkrachten zijn vaker de pineut, evenals werknemers van niet-westerse komaf. Ook werktijden buiten '9 to 5' zijn risicovoller voor pestgedrag.

De Arboret verplicht organisaties om risico's inzake ongewenste omgangsvormen maximaal te voorkomen, dan wel zoveel als mogelijk te beperken. Werken buiten kantoor tijden is natuurlijk niet te voorkomen in een callcenter, dat brengt de aard van het werk met zich mee. Het

devies is dan: extra inzet op reductie van risicofactoren waar een organisatie wél invloed op heeft. Zoals een andere stijl van leidinggeven invoeren en de non-interventiecultuur in een team doorbreken. Bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen als uitzendkrachten en medewerkers van niet-westerse allochtone komaf, hoort ook thuis in een plan van aanpak (bij de RI&E). Tot slot kan een stevigere positie van de medewerkers uit de flexibele schil helpen om medewerkers assertiever te laten reageren op ongewenst gedrag. Als het henzelf overkomt, maar ook als ze omstander zijn. Angst voor baanverlies maakt mensen banger zich teweer te stellen tegen pesten jegens henzelf of collega's. Dat is ook ongewenst voor organisaties die hechten aan een goed werkklimaat. «

[1] Agressie op het werk. TNO, 2012

Meer weten? Willeke Bezemer en Alie Kuiper verzorgen de workshop 'Agressie en geweld op het werk' tijdens de Arbo Workshopdag op 28 mei.

Willeke Bezemer en Alie Kuiper,
www.bezemer-kuiper.nl.