

## Antipestbeleid wettelijk verplicht

# Geef pestkoppen geen kans

*Agressie en geweld door klanten en patiënten zorgt vaak voor een onveilig werkklimaat. Intimidatie en pesten door collega's en chefs komt minder vaak voor, maar de impact is vele malen groter. Sinds 1 januari 2007 verplicht de Arbowet niet alleen beleid te voeren tegen agressie en geweld door externen, maar ook tegen pestgedrag van binnenuit.*

- *Negeren is erger dan agressie*
- *Betrokken en competente leidinggevenden zijn cruciale factor*
- *Drie gouden regels*

Schelden en agressief gedrag van klanten of patiënten komt veel voor. Van de werknemers heeft 21 procent jaarlijks last van intimidatie door externe partijen, 7 procent ervaart agressie door deze personen en 8 procent pestgedrag. Intimidatie, pesten en agressie door collega's of chefs scoort 14, respectievelijk 11 en 1 procent (NEA 2006). TNO-onderzoek (2004) wijst uit dat ongewenst gedrag door klanten en patiënten vaker voorkomt dan ongewenste omgangsvormen door collega's en chefs. De impact bij intimidatie, pesten en agressie van binnenuit is echter vele malen groter dan bij dergelijk gedrag van buitenaf. Toch ligt bij veel organisaties de focus op de aanpak van lastige klanten of patiënten. Vaak speelt de or een belangrijke rol bij het vormgeven van beleid op dit terrein. Terecht natuurlijk, het gaat tenslotte om de veiligheid en de gezondheid van het personeel.

### Or-dilemma's

Een lastiger punt voor veel or's is de aanpak van ongewenste omgangsvormen door collega's of chefs. Aan de bestuurder vragen maatregelen te treffen om medewerkers te beschermen tegen gevaar door externen is makkelijker dan beleid te initiëren waarbij het gedrag van de werknemers – de eigen achterban – ter discussie staat. Je maakt je als or niet altijd populair wanneer je opkomt voor de buitenbeentjes in de organisatie. Het gaat

vaak om personen die afwijken van de norm omdat ze er anders uitzien of zich anders gedragen. Zij presteren bijvoorbeeld minder dan de groep of zijn juist méér resultaatgericht. Maken deze mensen het er zelf niet naar wanneer ze gepest worden? En moet je ande-

ren niet beschermen tegen valse klachten van dit soort medewerkers? In het ziekenhuis uit het voorbeeld is bijna iedereen van mening dat Yvonne er zelf debet aan is dat ze zo door haar collega's wordt behandeld. En dat de bedrijfsarts het pesten noemt, vinden ze een schande. Uit onderzoeken van de Zweed Leymann blijkt dat negeren op het werk als een ernstige vorm van pesten moet worden beschouwd, met vaak ernstige psychosociale gevolgen. Evenals roddelen en laatsprekende blikken en gebaren naar iemand werpen, staat het indirect vermijden of weigeren van contact in de top tien van handelingen die als zeer krenkend en ondermijnd werden ervaren door mensen die op het werk zijn weggepest (Knorz en Zapf, 1996). Naast sociale isolatie is het openlijk bekritisieren of vernederen van iemand een andere vorm van pestgedrag (Einarsen en Zapf 2003).

Door Alie Kuiper

### Arbowet

Tot voor kort verplichtte de Arbowet arbeidsorganisaties met name beleid te

### Yvonne

Yvonne (41) is baliemedewerkster van een polikliniek in een groot regionaal ziekenhuis. Buiten het werk heeft ze weinig gemeen met haar collega's. Ze hoort niet bij de groep jonkies die in het weekend gaat stappen noch bij de parttime werkende moeders. De gesprekken tijdens de pauzes gaan vaak langs haar heen. De onderwerpen zijn stevast de nieuwste clubs, liefdesverdriet, kinderziektes of opvoedperikelen.

Het ziekenhuis voert sinds kort een nieuw patiëntenbeleid: te laat, nieuwe afspraak maken. Dit veroorzaakt boze reacties en soms agressief gedrag. Vooral in situaties van overmacht of als patiënten van ver komen, doet Yvonne haar best een gaatje te vinden in het overvolle schema. Dit lukt haar echter niet altijd waarop soms scheldpartijen of erger volgen.

Yvonne's pogingen laatkomers alsnog in het schema in te passen, zorgt voor fricties in het team. Het loopt hoog op. Door de werkdruk is er bijna nooit tijd voor werkoverleg. En als dit dan toch een keer plaatsvindt, barst de bom: iedereen valt over Yvonne heen, verwijt haar eigengereid optreden en geeft haar de schuld van het toenemende overwerk. Yvonne breekt een lans voor een ander beleid. De coördinator steunt echter de meerderheid met de opmerkingen 'als Yvonne na vijven wil werken, zoekt ze maar een vrijwilligersbaantje'.

De collegiale verhoudingen komen op scherp te staan. Yvonne was al een buitenbeentje, maar sinds het conflict mijden haar collega's haar steeds meer. Alleen het hoogst noodzakelijke wordt met haar gecommuniceerd. Als ze iets inbrengt tijdens werkoverleg kijken collega's verveeld de andere kant uit. Ze nemen geen koffie voor haar mee, wachten niet op haar om te gaan lunchen en bij haar incidentele verzoeken een dienst te ruilen, vangt ze bot.

Agressief gedrag van patiënten kan ze redelijk hanteren, maar buitengesloten worden door collega's niet. Yvonne meldt zich ziek met klachten als hoofdpijn, buikpijn en concentratieproblemen. De bedrijfsarts stelt als diagnose: stressklachten vanwege pesten op het werk.

voeren tegen seksuele intimidatie, agressie en geweld. Beleid was in die context vooral gericht op bescherming van het personeel tegen ongewenst gedrag van buitenaf. Sinds 1 januari is de Arboret uitgebreid met een artikel over pesten op het werk. Pestgedrag is volgens de wet – net als seksuele intimidatie en agressie – een vorm van psychosociale arbeidsbelasting die stress veroorzaakt op het werk. Werkgevers moeten werknemers dus expliciet beschermen tegen grensoverschrijdend gedrag van binnenuit.

De wet definieert pesten als volgt: 'alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter van een of meerdere werknemers (collega's, leidinggevenden), gericht tegen een werknemer of een groep van werknemers die zich niet kan of kunnen verdedigen tegen dit gedrag.' Yvonne is volgens deze definitie slachtoffer van pesten op het werk en haar werkgever had zich volgens de Arboret moeten inspannen om te voorkomen dat dit gebeurde.

### Welk beleid?

De vraag is wat een werkgever op dit terrein kan doen. Welke maatregelen kan de or voorstellen als het gaat om het ontwikkelen van effectief beleid? In de Arboret staat dat beleid voor psychosociale arbeidsbelasting moet voldoen aan 'de stand van de wetenschap'. De wetgever stelt doelen die werkgevers en werknemers moeten operationaliseren en vastleggen in arbocatalogi. Het nieuwe Arbobesluit geeft richtlijnen: in het kader van de ri&e moet men risico's op psychosociale arbeidsbelasting


inventariseren en terugdringen. Het voorlichten van werknemers over de pestproblematiek is een must. Wellicht had een risico-inventarisatie in het ziekenhuis 'werkdruk' en 'het ontbreken van gestructureerd werkoverleg' kunnen identificeren als aspecten die het risico op pesten vergroten (van Veelen, 1999). Voor Yvonne was het dan wellicht anders gelopen.

De belangrijkste factor om pesten te voorkomen zijn betrokken en competente leidinggevenden. Een coördinator die Yvonne openlijk bekritiseert en vernedert, geeft collega's vrij spel. Wanneer een afdelingshoofd tijdig had gesignaleerd dat Yvonne sociaal geïsoleerd raakte en hij leiding had gegeven aan de discussie over patiënten die te laat komen, had het meningsverschil niet hoeven escaleren. In situaties dat medewerkers conflicten toch op de man spelen in plaats van op de bal, is het aan de leidinggevende om in te grijpen en te voorkomen dat er slachtoffers vallen.

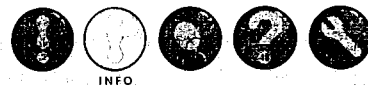
Een tweede kritische succesfactor is integratie van beleid op dit terrein in de reguliere bedrijfsprocessen. Naast de ri&e en voorlichting gaat het onder meer om werving, selectie, straffen en belonen. Een slachtoffer overplaatsen geeft een verkeerd signaal, evenals een notoire pestkop wegpromoveren. Naast competente leidinggevenden en verankering van het beleid in de dagelijkse bedrijfsprocessen is een opvangstructuur voor slachtoffers onmisbaar. Wanneer Yvonne een beroep had kunnen doen op een vertrouwenspersoon, had ze misschien eerder aan de bel getrokken en bij een andere chef de noodklok geluid.

### Gouden regels

Tot slot, werknemers hoeven natuurlijk niet te wachten op geformuleerd beleid om het op te nemen voor collega's als Yvonne. Net als bij agressie en geweld op straat gelden bij pestsituaties op het werk drie gouden regels:

1. Laat het slachtoffer niet alleen (letterlijk, maar vooral figuurlijk).
2. Wie in de positie zit er iets aan te doen: kom in actie. Individuele or-leden kunnen als collega wellicht persoonlijk gezag doen gelden.
3. Wie niet in die positie zit er iets aan te doen: zoek hulp bijvoorbeeld bij P&O, de directie of de bedrijfsarts. En als dat allemaal niet helpt, kan met de wet in de hand ook de Arbeidsinspectie worden ingeschakeld. 

**Alie Kuiper** is bedrijfskundige en directeur van *Bezemer & Kuiper Advies en Training*, e-mail [info@bezemer-kuiper.nl](mailto:info@bezemer-kuiper.nl)



### Verder lezen

- De website van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, [www.minszwn.nl](http://www.minszwn.nl). Klik op 'arbo nieuwe stijl'.
- *13 meest gestelde vragen over pesten op het werk*. Folder van FNV.
- *Pikorde en haantjesgedrag*, door Alie Kuiper. Gids voor Personeelsmanagement, juni 2007.