

STOP PESTEN OP HET WERK

HERKENNEN, VOORKOMEN
EN AANPAKKEN

Huub Pennock



Inhoud

Inleiding	9
Leeswijzer	10
Doelgroep	11
Dankwoord	13

1 Wat is pesten 15

Geschiedenis	15
Onderwijs	16
De werkvloer	18
De politiek	19
Cyberpesten	21
Transitie	23
Definitie pesten	24
Voorkom definitiegedoe	26
Waar ligt de grens tussen pesten en plagen?	26
Pesten in soorten en maten	27
Waar willen we naartoe?	28
De tegenhanger van pesten	29
Hoe vaak komt pesten voor?	30
Vraagstelling	31
Leidinggevende pest	33
Doelwit en getuige	34
Resultaten NEA 2023	36
Wat valt verder op bij pesten door klanten, bezoekers en gasten?	37
Andere onderzoeken	39
Wat zijn onderzoeksgegevens dan waard?	40
Tips onderzoek	40
Onderzoek naar zelfmoord	42
Nederland versus Europa	42
Wat zijn de gevolgen van pesten?	43
Kosten en baten	44
Bedrijfsmatig enorme voordelen	45
Hoe herken je pesten?	46
Wat zegt de wetgever?	47
De Arbowet	48

Wetsartikelen	48
Nut en noodzaak Arbowet	50
Burgerlijk Wetboek	52
Algemene wet gelijke behandeling	52
Juridische stappen	52

2 Oorzaken van pesten 55

Oorzaken in de organisatie	55
Besturing en leiderschap	55
Ontbreken van visie, beleid en gedragsregels	57
Afhankelijke werkrelaties en onzekere posities	58
Organisatieveranderingen	58
Oorzaken tussen mensen	58
Macht	59
Sociale context	64
Gedrag en communicatie	66
Vooroordelen	67
Frustraties	68
Oorzaken in de mens zelf	69
Onwetendheid	69
Seksueel grensoverschrijdend gedrag	69
Zelf gepest	69
Ego	70
Zoogdierenbrein	70
Benoem de olifant	71

3 Spelers betrokken bij pesten 73

Het slachtoffer	74
Wat heeft een slachtoffer nodig?	74
Stressreacties	75
Zelf de oorzaak?	76
De dader	78
De omstanders	79
Het omstanderseffect	81
De professionals	83

4 Onderzoeken wat nodig is 85

Geschiedenis en toekomst in kaart	85
Interactieve sessie	87

Systeemonderzoek	89
Cultuuronderzoek	90
Feitenonderzoek	91

5 Hoe kun je pesten voorkomen? 93

Emancipatiegolf	94
Een totaalaanpak van maatregelen	95
Besturingsfilosofie & leiderschap	96
Tips voor bestuurders	96
Tips voor leidinggevers	97
Wat kun je doen als je leidinggevende bent?	101
Succes- en faalfactoren	113
Succesfactoren	113
Faalfactoren	114

6 En als pesten toch gebeurt... 117

De escalatieladder	118
Medewerker zelf aan zet	120
Hulp van anderen	120
Vertrouwenspersoon	128
Mediation	129
Klacht indienen	132
De rechter	136
Systemische aanpak	137
Helpt niets meer?	138

Tot slot 141

Bronnen 143

Bijlage 1 Zelfinspectie ongewenst gedrag	145
Bijlage 2 Campagne 'Moet toch kunnen'	151
Bijlage 3 Prikkelende stellingen	153

Over de auteurs 155

Trefwoordenregister 157

Inleiding

Als dienstplichtig officier betreed ik een van de slaapkamers van de soldaten voor inspectie. Mijn blik valt direct op een van de kasten. Die staat op zijn kop, in scheerschuim staat de naam van de eigenaar erop met daarboven een doodswens. De soldaat om wie het gaat, staat bedremmeld voor zijn kast. Op mijn vraag wie dat gedaan heeft, blijft het muistil in de kamer.

Dit is me het meest bijgebleven in mijn rol als verse leidinggevende in het leger. Ik herinner me de machteloosheid en het niet-begrijpen. Waarom doen ze hem dit aan? Wat heb ik hier te doen? Had ik dit op een of andere manier kunnen voorkomen?

Ik ben in mijn tienertijd gepest. Op kamp van de roeivereniging waren mijn broekspijpen dichtgenaaid, zat er boter in mijn schoenen en werd ik wakker met tandpasta om mijn mond gesmeerd. De dader kende ik niet, maar de anderen konden er goed om lachen. Ik weet nog heel goed hoe eenzaam dat was. Niemand van mijn familie of vrienden wist ervan en de schaamte was groot. Bij wie kon ik terecht? Wie kon en wilde me helpen?

Door mijn roeiprestaties was ik al snel geen aantrekkelijk mikpunt meer en hield het pesten op. Uiteindelijk ben ik er sterker uit gekomen. Ik realiseer me dat dit niet bij iedereen zo zal gaan en dat als pesten langdurig voortduurt je leven een hel kan worden.

Mijn zoon had ook last van pestkoppen op school. Deels hebben we dit kunnen oplossen. Maar ook was hier een stuk machteloosheid. Het gesprek met de dader is ondanks ons verzoek nooit gevoerd. Een weerbaarheidscursus voor zoonlief werd ons aanbevolen. Heel behulpzaam, maar het echte probleem bleef onbesproken.

In mijn werk ben ik sinds 1988 bezig met gezond en plezierig werken. Vandaar dat dit boek specifiek gaat over pesten op het werk. Als 5 procent van werkend Nederland pesten ervaart, hebben ongeveer 500.000 medewerkers hier last van. Ik wil met dit boek een bijdrage leveren aan het voorkomen en effectief aanpakken van pestgedrag op het werk.

Ik heb dit praktische boek geschreven vanuit mijn ervaring als auteur van diverse arbocatalogi over ongewenst gedrag, als trainer van vertrouwenspersonen, HR en leidinggevenden over het voorkomen van ongewenst gedrag, en ook als coach en craniosacraal therapeut.

Leeswijzer

Waar in het boek gesproken wordt over ‘hij’, kan ook ‘zij’ of ‘hen’ gelezen worden.

Hoofdstuk 1 legt de basis van het boek. Het hoofdstuk begint met de geschiedenis van pesten. Daarna volgt een heldere definitie met daarin de kenmerken die pesten van ander ongewenst gedrag onderscheidt. Het hoofdstuk geeft antwoord op de vraag hoe vaak pesten op het werk voorkomt. Vervolgens komen de gevolgen van pesten voor organisatie, team en medewerker aan de orde. Het geeft handvatten om pesten op het werk te herkennen. Hoofdstuk 1 sluit af met uitleg over de Arbowet, andere wetgeving en de rol van de Nederlandse Arbeidsinspectie bij pesten.

In hoofdstuk 2 staat centraal wat maakt dat we pesten en komen de oorzaken van pesten aan de orde. Deze oorzaken binnen de organisatie, tussen mensen en in mensen zorgen dat pesten op het werk kan ontstaan en verergeren.

Hoofdstuk 3 gaat over de belangrijkste actoren die een rol spelen bij pesten. Achtereenvolgens komen dader, slachtoffer, omstanders en professionals aan de orde.

Hoofdstuk 4 gaat over onderzoeken wat nodig is, namelijk in kaart brengen hoe de organisatie ervoor staat, zodat op basis daarvan de organisatie goed kan bepalen welke preventieve en curatieve maatregelen nodig zijn.

Hoofdstuk 5 gaat over het zo veel mogelijk voorkomen dat pesten op het werk plaatsvindt. Het gaat daarbij om een samenhangend totaalpakket van maatregelen waarmee je in de organisatie aan de slag kunt.

Helemaal voorkomen van pesten gaat nooit lukken. Als het toch gebeurt, dien je als organisatie klaar te staan hier adequaat op te reageren. Hoofdstuk 6 laat zien wat je als organisatie kunt doen om pesten aan te pakken. Vanuit de escalatieladder komen diverse mogelijkheden aan bod.

Doelgroep

Dit boek is bedoeld voor iedereen die een rol speelt in het voorkomen en aanpakken van pestgedrag op het werk. Daarbij heb ik de volgende doelgroepen voor ogen:

- Toezichthouders, bestuurders, leidinggevendenden, die directe en indirecte eindverantwoordelijkheid hebben voor een gezonde en veilige werkplek.
- Arboprofessionals die zich bezighouden met preventie, waaronder preventiemedewerkers en HR-medewerkers.
- Medewerkers betrokken bij opvang en escalatie, zoals vertrouwenspersonen, mediators, deelnemers klachtencommissies en ombudsmannen. Naast hun rol bij opvang kunnen ze gevraagd en ongevraagd adviezen geven aan de organisatie.
- Organisatieadviseurs en beleidsmakers die het beleid van de organisatie over gewenst en ongewenst gedrag beïnvloeden.
- Onderzoekers die meten in welke mate pesten voorkomt, onderzoek doen naar aanleiding van ongewenste situaties en vanuit hier de organisatie zinvolle adviezen geven.
- Leden van de medezeggenschapsorganen die beleid toetsen en met initiatiefvoorstellen kunnen komen om pesten en ander ongewenst gedrag te voorkomen en aan te pakken.
- Eigenaren, directies en leidinggevendenden van kleine bedrijven, die niet de hulp van professionals in hun eigen organisatie in handen hebben, maar wel handvatten zoeken om pesten en ander ongewenst gedrag te voorkomen en waar nodig effectief aan te pakken.

Dankwoord

Veel mensen hebben direct en indirect bijgedragen aan dit boek over een onderwerp dat veel mensen raakt: pesten. Allereerst Herman Kolthof. Zijn visie op het besturen van organisaties, leiderschap en systemisch werken hebben we samen verwerkt in dit boek. En natuurlijk de vele deskundigen wiens presentaties, artikelen en boeken me hebben geïnspireerd en degenen die hun persoonlijke verhalen met mij deelden.

Daarnaast bedank ik Marnix Hoogerwerf, de uitgever die me gevraagd heeft dit onderwerp in een boek uit te werken, Albert Wiglema en Pam van der Veen die de redactie van het boek ter hand hebben genomen en Leonie Betting als eindredacteur. Justus Bottenheft heeft als *finishing touch* de vormgeving verzorgd. Allen onmisbare schakels in het tot stand komen van dit boek.

Jullie hebben allemaal een belangrijke bijdrage geleverd aan een werkwereld waarin voor pesten geen plaats meer is.

Huub Pennock,
juli 2024

3

Spelers betrokken bij pesten

De spelers die betrokken zijn bij pesten staan in dit hoofdstuk centraal. Het geeft inzicht in de dynamiek die tussen deze spelers plaatsvindt. En in wat ze nodig hebben om te komen tot een werkplek waar geen plaats meer is voor pesten. Een plek waar omstanders niet weggijken, maar helpen als een medewerker mikpunt is van pesten. Een plek waar omgangsvormen gebaseerd zijn op respectvol handelen.

Pesten draait niet alleen om een machtige dader en een weerloos slachtoffer. Meestal is er sprake van een netwerk van meerdere actoren die op elkaar inspelen. Naast het slachtoffer en een dader zijn dat de leidinggevende, volgers, meelopers, buitenstaanders, dromers en actieve helpers. Bijna iedereen, behalve de actieve helper, houdt zijn mond. Een systeem van pesten houdt zichzelf op deze manier in stand in een zieke cultuur waarin bijvoorbeeld presteren of topsport de kernwaarde is. Om die reden praat een organisatie het pestgedrag soms zelfs goed. Ten slotte heeft iedere organisatie van een beetje omvang professionals, die een belangrijke rol spelen in de aanpak van pesten. Vanuit hun rol kunnen ze invloed uitoefenen op het voorkomen en aanpakken van pesten en ander ongewenst gedrag. Alle spelers kijken vanuit hun eigen perspectief. In dit hoofdstuk komen al die verschillende perspectieven aan bod.

In dit hoofdstuk komen de woorden 'slachtoffer' en 'dader' langs. Deze woorden hebben juridische betekenis, wat in de praktijk niet altijd van toepassing is. Zo hoeft iemand die gepest is zich niet altijd een slachtoffer te voelen, en is een verdachte of beklaagde niet op voorhand de daadwerkelijke dader.

Het slachtoffer

Slachtoffers van pesten komen vaak geheel onverwacht in hun rol terecht. Ze komen erachter dat ze zich niet kunnen verdedigen omdat een dader ze vanuit macht in een kwaad daglicht zet. Terwijl een dader zijn pestgedrag vertoont, probeert een slachtoffer met logica redenen te zoeken om te verklaren wat er gebeurt. Het lastige is dat die goede redenen er helemaal niet zijn. Pesten is niet eerlijk, niet respectvol, niet integer en er is geen gegronde reden. Waar de pester actief in de aanval gaat, heeft het slachtoffer niet de intentie om zich actief te verdedigen. Het slachtoffer wil meestal liever samen kijken naar de reden van het pesten, maar dat is wat de dader nou net niet wil. Die wil aan de hand van zijn eigen legitimering, waarbij hij een eigenschap van het slachtoffer onder het vergrootglas legt, door kunnen blijven gaan met pesten. Wie eenmaal slachtoffer is, kan heel moeilijk uit die rol komen, omdat de dader meer macht heeft en geen belang heeft te kijken naar het waarom van zijn pestgedrag.

Wat heeft een slachtoffer nodig?

Slachtoffers van pesten willen in eerste instantie gezien en gehoord worden. Ze willen erkenning voor wat ze is overkomen en dat de waarheid zoals zij die ervaren boven tafel komt. Daarna komt de hulpvraag in beeld. Ze willen dat het pestgedrag stopt en ze hun eigen regie terugkrijgen. Ten slotte willen ze vaak dat anderen na hen niet hetzelfde overkomt en dat de organisatie daar een actieve rol in gaat spelen. Straffen van de dader speelt meestal een ondergeschikte rol in de motieven van het slachtoffer. Goede mensgerichte opvang van slachtoffers begint dus bij luisteren en erkennen. Een goede vriend, collega of vertrouwenspersoon is hier essentieel. Die kan vragen aan het slachtoffer wat hij nodig heeft en waarmee hij geholpen zou zijn. Om vervolgens met de verschillende opties aan te sluiten bij deze behoefte. Een goede vertrouwenspersoon is hier de geëigende persoon voor. Deze kan in het hele proces ook de begeleider zijn van een slachtoffer. In hoofdstuk 6 staat de rol van de vertrouwenspersoon uitgewerkt.

Een slachtoffer hoeft nog niet in de slachtofferrol te zitten. Het is de vraag hoe hij met pesten omgaat. Is hij gelaten en passief, kijkt hij toe, legt hij de verantwoordelijkheid bij een ander neer? Dit zijn uitingen van hulpeloosheid en onmacht. Hierbij horen gedragingen als bagatelliseren, negeren en accepteren. Kenmerkende gedachten zijn: 'ze moeten mij weer hebben', 'ik

weer', 'ik kan er ook niets aan doen'. Het kan ook zijn dat een slachtoffer zijn verantwoordelijkheid pakt en zich meer gaat roeren. Zijn autonomie niet weg laat pakken, gericht hulp troepen inschakelt om zich wel te kunnen verdedigen. Hierbij hoort begrenzen, uitspreken, emanciperen, verzetten en melden. Hoe meer een slachtoffer verantwoordelijkheid neemt, hoe groter de kans dat pesten succesvol stopt. De ladder hierna geeft een beeld van waar een slachtoffer kan staan. Een slachtoffer kan zich bewegen over deze ladder. Van onder naar boven, maar helaas ook andersom als hij merkt dat zijn verantwoordelijkheidsgegedrag alleen maar tot meer pesten leidt.

Figuur 3.1 Een slachtoffer van pesten kan zich bewegen over de treden van de ladder.
(Bron: Koetsenruijter en van der Look, *Giftig gedoe op de werkplek*)



Stressreacties

Pesten heeft diverse stressreacties bij een slachtoffer tot gevolg. In eerste instantie wil ons reptielenbrein reageren met een vecht- of vluchtreactie. Bij vechten is hij klaar om de pester van repliek te dienen, weg te duwen, actief te reageren. Maar als de pester meer macht heeft en het slachtoffer zich om die reden niet goed kan verdedigen, onderdrukt hij die primaire reactie meestal. Vluchten ligt dan meer voor de hand. Bijvoorbeeld door zich te isoleren, zo veel mogelijk thuis te werken en zich afzijdig te houden van de dagelijkse gang van zaken. Alles om maar niet in beeld te zijn bij eventuele daders.

Tevens creëert het slachtoffer een basisalertheid op het werk. Omdat pesten een structureel karakter heeft, is hij continu op zijn hoede. Hij weet namelijk nooit wanneer de pester weer pestgedrag laat zien. Juist die continue alertheid maakt dat slachtoffers niet goed kunnen functioneren en op het werk oververmoeid kunnen raken.

Het denken over wat er kan gebeuren, speelt daarbij een belangrijke rol. Ons brein kent niet het verschil tussen werkelijkheid en fantasie. In beide gevallen reageert het brein hetzelfde. Dus als een medewerker denkt aan een collega die binnen kan komen om hem weer te pesten, raakt hij al in een staat van alertheid. En aangezien de pester op ieder moment weer toe zou kunnen slaan, kan een medewerker daar de hele werkdag chronische stress van hebben.

Naast vechten en vluchten is de freeze-reactie (bevriezen) mogelijk. Het slachtoffer houdt zich tijdens het pesten zo stil mogelijk, omdat hij zich de mindere voelt. Hij hoopt dat de dader zijn interesse verliest. Het lastige is dat een slachtoffer in freeze ook geen grens aangeeft. En de pester dan kan denken: wie zwijgt, stemt toe. In de freeze-reactie schakelt het lichaam zich als het ware uit. Tijdens die reactie is ons lichaam hyperalert. De spierspanning verhoogt en de hartslag verlaagt. Pijnstillende stoffen komen vrij die het bewustzijn verlagen. Daardoor voelt het lichaam niet wat er gebeurt en ontstaat dissociatie. Deze reacties zijn helpend als de dood intreedt, maar traumatisch als de situatie zich herstelt en het slachtoffer door moet met werken en misschien zelfs weer moet samenwerken met de dader.

Soms reageren slachtoffers van pesten door pleasegedrag te vertonen. Ze passen zich zo veel mogelijk aan en durven geen nee te zeggen uit angst voor de gevolgen. Bij pleasegedrag verliest een slachtoffer zijn authenticiteit.

Zelf de oorzaak?

Slachtoffers krijgen soms zelf ergens de schuld van. Het lijkt daarbij alsof ze het pesten over zichzelf hebben afgeroepen. Is dat ook zo? Heeft de ene medewerker een grotere kans om mikpunt van pesten te worden dan de andere?

In Noorwegen is onderzoek gedaan naar de persoonlijkheidsstructuur van slachtoffers van pestgedrag. Bij twee derde van de slachtoffers was geen verschil in persoonlijkheid ten opzichte van de medewerkers die niet werden

gepest. Een derde van de slachtoffers van pesten scoorde een beetje anders op persoonlijkheidskenmerken. Daarbij waren ze meer teruggetrokken of juist het tegenovergestelde. Ambitieuze, waarbij ze hun nek uitstaken en anderen dat niet waardeerden.

Ook 'codependentie' kan een rol spelen. Hierbij heeft iemand een overdreven verantwoordelijkheidsgevoel voor het welzijn van anderen, ten koste van zijn eigen behoeften. Hierbij laat hij zich sneller vernederen en gaat hij aan onredelijke eisen voldoen om de harmonie op de werkplek te behouden. Dit pleasegedrag kan de aanleiding zijn voor een pester om zich op deze persoon te richten.

Medewerkers uit andere landen met een andere cultuur lopen een groter risico op pesten. Hier kunnen meerdere zaken een rol spelen. Enerzijds dat ze zich niet goed kunnen verdedigen omdat ze de Nederlandse taal onvoldoende machtig zijn. Anderzijds omdat ze vanuit hun cultuur zich meer teruggetrokken gedragen. Ook kunnen ze vanuit hun cultuur op meerdere punten anders of afwijkend zijn dan de groep.

Ook de context is bepalend of iemand in de rol van slachtoffer terechtkomt. Als we in een volle bus staan die plotseling remt en een passagier raakt de borst van een vrouwelijke medepassagier aan, snappen we dat nog wel. Maar als dezelfde persoon dat tijdens een vergadering bij een vrouwelijke collega doet, ligt dat net even anders.

Voorbeeld

Oscar helpt zijn vrouwelijke collega omhoog nadat ze lelijk gevallen is. Daarbij raakt hij per ongeluk haar borst aan. Aan het eind van de dag komt ze naar Oscar toe met de mededeling dat hij haar borst heeft aangeraakt tijdens het omhoog helpen. 'Nog een keer en ik ga hiermee naar onze leidinggevende' dreigt ze hierbij. Oscar is onthutst, hoe kan ze hem van iets betichten, terwijl hij haar alleen maar heeft geholpen? Vanaf dat moment komt hij in het verdomhoekje en krijgt hij van haar overal de schuld van.

Mensen die zichzelf als 'anders' zien, ervaren snel dat hun collega's daarover een negatief beeld hebben. Hiermee houden ze pestgedrag in stand. Het literatuurexperiment van Robert Kleck in hoofdstuk 1 onderbouwt dit beeld.

STOP PESTEN OP HET WERK

De afgelopen jaren heeft het onderwerp pesten volop aandacht in de media gekregen. Door een aantal spraakmakende zaken rondom ongewenst gedrag bij grote organisaties ging het daarbij ook over pesten op de werkvloer. Steeds blijkt de impact fors te zijn, zowel voor slachtoffers als daders, collega's en organisaties.

Maar hoe herken je pesten (of wanneer kan je met recht spreken van pesten)? Hoe is pesten op het werk ontstaan? Wat zijn de oorzaken en hoe kun je pesten aanpakken en voorkomen?

Dit boek biedt praktische handvatten om pesten op de werkvloer te voorkomen en, als het toch gebeurt, te stoppen. Een must voor HR, preventiemedewerkers, vertrouwenspersonen, mediators, klachtencommissies en onderzoekers. Maar ook bestuurders, leidinggevenden en directies die verantwoordelijk zijn voor een gezonde en veilige werkplek.

Auteur Huub Pennock is deskundig en ervaringsdeskundige op het gebied van pesten en stress. Hij geeft trainingen, lezingen en workshops over stress, ontspanning, gewenst en ongewenst gedrag, werkdruk en werkplezier. Hij is tevens de auteur van *De nieuwe vertrouwenspersoon* en *5-sterrenaanpak voor gezonde werkdruk*. Als organisatieadviseur schrijft hij al vijftien jaar arbocatalogi over werkdruk en ongewenst gedrag.