

PSA: Pesten

Pesten komt minder vaak voor dan werkdruk of agressie. Maar als het gebeurt, zijn de gevolgen groter. Voor de gepeste, voor anderen en voor de organisatie. Bovendien is een aanpak lastig. Als de gepeste uitvalt blijkt het patroon zich vaak te herhalen bij een ander slachtoffer. En als de grootste pestkop uit een team wordt gehaald, staat er zo weer een ander op. Het belang van een goede aanpak is dus groot.

Huub Pennock en Aukje van den Bent

'We plaagden alleen maar'. 'We hebben gewoon een apart soort humor'. Teams kunnen een heel eigen cultuur ontwikkelen. Er is echter een groot verschil tussen plagen en pesten. Bij pesten richt de verbale en/of psychische agressie zich op dezelfde persoon, en wordt het uitgevoerd door dezelfde perso(en). Er is daarbij sprake van een ongelijke machtsverhouding. Degene die gepest wordt wil het niet, maar kan het niet zelfstandig stoppen. En de intensiteit neemt steeds verder toe. Plagen daarentegen gebeurt tussen ongeveer gelijkwaardige of even sterke personen en gebeurt naar beide kanten, beide partijen zien het vaak meer als een spel.

Plagen of pesten?

De gevolgen van pesten zijn groot. Dat is goed te zien als u kijkt naar de signalen (zie tabel). Maar ook collega's die er getuige van zijn en de organisatie als geheel hebben er last van. En meestal leidt het voor de organisatie tot productiviteitsverlies, kwaliteitsverlies, verlies van klanten en een hogere kans op ongelukken.

Structureel pestgedrag (wekelijks gedurende minstens een half jaar), komt volgens onderzoek voor bij ongeveer 1,5 procent van alle werknemers. In werkelijkheid zal het

aantal gepeste medewerkers waarschijnlijk hoger liggen. Wie gepest wordt wil dat zelf (nog) niet altijd toegeven.

Hoe herken je het?

Wie gepest wordt, is daar over het algemeen niet trots over en vertelt dat niet aan een ander. Sterker nog, door pesten kan het zelfvertrouwen zo worden aangetast dat het slachtoffer denkt dat hij 'het heeft verdiend'. Voor een arboprofessional kan het dus lastig zijn om pesten te herkennen. Toch zijn er wel mogelijkheden:

- *Langdurig verzuim.* Soms is het eerste signaal: een gepeste die letterlijk ziek van het pesten is geworden. Bij de bedrijfsarts kan de echte reden van uitval boven komen.
- *Meldingen van getuigen bij vertrouwenspersonen.* Wie echter wil bereiken dat 'meelopers' in actie komen, moet een goede preventieve aanpak instellen.
- *Meldingen van leidinggevenden.* Een leidinggevende is vaak dé persoon die de signalen op individueel niveau bij een medewerker kan zien en in zijn team kan merken dat er iets loos is. Maar: in bijna de helft van de gevallen doet een leidinggevende aan het pesten mee. Of heeft hij door zijn stijl van leidinggeven niks door. Flink autoritair gedrag kan ook bij medewerkers 'uitlokken' om de baas over een ander te gaan spelen. En bij 'laissez faire' ontbreken er zodanig veel spelregels dat alles, dus ook het pesten, getolereerd wordt. Vertrouw daarom nooit alleen op deze wijze van het herkennen van het pesten!

Tabel signalen van pesten

| Lichamelijk | Emotioneel | Gedragsmatig | Cognitief |
|----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Hoofdpijn | Ontevreden | Snel geïrriteerd | Besluiteloosheid |
| Nek-en rugpijn | Prikkelbaar | Agressief | Piekeren |
| Zweten | Onzeker | Meer roken en drinken | Concentratieproblemen |
| Slecht slapen | Ongemotiveerd | Meer medicijngebruik | Verstrooid |
| Maag en darmklachten | Agressief | Geremd | Vergeetachtig |
| Onrust | Desinteresse | Slecht presteren | Ongeïnteresseerd |
| Moe | Snel huilen | Cynisme | Van de hak op de tak springen |
| Aankomen / afvallen | Wisselingen in stemming | Vaker ziek melden | Niet afmaken |
| Hartkloppingen | Opgejaagd | Isoleren van anderen | Prioriteiten verwarren |
| Duidelijkheid | Schuldgevoel | Kleine ongelukjes | Afwezig |

Bron: Arboinformatieblad 14

Plagen of pesten, het is lang niet altijd onschuldig.



- **Observatie.** Zorg als arboprofessional dat u regelmatig op de werkvloer komt, en houd bij al uw werkzaamheden ogen en oren goed open. Neem een voorbeeld aan de arbo-coördinator die ons laatst vertelde 'Ik wist al dat dit team een hoog verzuim had en hun productiviteit te wensen overliet. Toen ik er laatst kwam vanwege klachten over de warmte heb ik extra opgelet. De humor gaf me koude rillingen. In overleg hebben we besloten om er een welzijnsonderzoek te starten, waarbij medewerkers individueel geïnterviewd worden.'

Hoe pak je het aan en op wie richt je je?

Rond pesten en andere vormen van ongewenst gedrag is het altijd belangrijk om een actief preventief beleid te voeren. Behalve het formuleren van beleid (met daarin de grenzen van en consequenties aan ongewenst gedrag) is het ook belangrijk om vertrouwenspersonen aan te stellen, medewerkers voor te lichten en mana-

Confronterend en meeslepend

Stel, je gaat met je collega's naar een theatervoorstelling. Je weet dat er een voorlichting over ongewenst gedrag komt, maar het is toch even een uitje. Even geen werk aan je hoofd en ginnegappend wacht je tot het doek opgaat.

Voor je het weet herken je jezelf in de medewerker op de bühne, die zo hard haar best doet, maar het niet altijd even makkelijk heeft. En vind je haar collega eerst wat flauwe grapjes maken, maar ben je even later verontwaardigd over de onfatsoenlijke geintjes en gemene grappen. En waarom grijpen haar collega's niet in?

In het theater kunnen de mechanismen rond pesten in korte tijd krachtig neergezet worden. Een voorstelling die veel emoties oproept. Preventief helpt een dergelijke voorstelling enorm om het belang van beleid rond ongewenst gedrag te onderstrepen. En in situaties waar gepest wordt is de spiegel zodanig confronterend dat de eerste stap, bereidheid om te gaan veranderen, bij de meelopers meestal al gezet is.

PSA

Psychosociale arbeidsbelasting is een herkenbaar risico in een groot aantal branches. PSA geeft veel discussie onder deskundigen, maar hoe zit het op de werkvloer? Komt de aanpak van de grond en wordt het risico daarmee ook kleiner? En wat zijn succesvolle opties om PSA aan te pakken? Lukt het om tot effectieve maatregelen te komen of blijft de aanpak beperkt tot een risico-inventarisatie? ArboMagazine besteedt dit jaar een artikelenserie aan PSA.

Kenmerken van een effectieve aanpak

Stel, u vertelt uw medewerkers hoe zij vakantie en verlof moeten aanvragen. Over het algemeen houden ze zich hieraan. Bij pesten is dat lastiger. Alleen formuleren op welke manier u wilt dat medewerkers zich gedragen is niet voldoende.

Pest-, meeloop- en slachtoffergedrag gaan dieper dan wat u ziet. Attitudes en overtuigingen spelen ook een rol. Deze zijn onderdeel van hoe iemand de wereld ziet en zijn lastig te veranderen. Iemand die ervan overtuigd is 'beter' te zijn dan anderen kan daarmee zijn gedrag, een ander als minderwaardig behandelen, rechtvaardigen.

Om een situatie te veranderen is het nodig om meerdere soorten invalshoeken tegelijkertijd te benutten. Ten eerste een beroep doen op het gezonde verstand, door feitelijke informatie te bieden. Bijvoorbeeld aan managers vertellen hoe vaak pesten voorkomt en welke gevolgen en oorzaken het heeft.

Ten tweede is het belangrijk om grenzen te stellen en deze te bewaken. Daadwerkelijk sancties benoemen voor ongewenst gedrag, en deze ook naleven dus. Een derde invalshoek is om de emoties te raken. Wie daadwerkelijk ervaart hoe het is om gepest te worden herkend erna de signalen beter en is meer geneigd er iets tegen te doen. Goede resultaten worden wat dit betreft met theatervormen geboekt.

gers te trainen. Hiermee zorg je er als organisatielid voor dat je pesten waar mogelijk voorkomt en de kans dat je pesten zo vroeg als mogelijk opmerkt vergroot. De diverse invalshoeken en het theater (zie kaders) kunnen hierbij goed ingezet worden.

Komt boven tafel dat er in een team gepest wordt? Zorg er dan voor dat de aanpak zich richt op:

1. Het versterken van de gepeste via een individuele aanpak;
2. Het tot de orde roepen van de pesters;
3. Het mobiliseren van de meelopers en veranderen van de groepscultuur.

Het derde spoor wordt vaak vergeten, terwijl juist dit element de kans biedt op daadwerkelijke verandering. Met behulp van training kunnen leidinggevende en collega's er samen voor zorgen dat een gewenste cultuur ontstaat. Teamontwikkeling dus, als sleutel om voor verandering en preventie in de toekomst! <<

Aukje van den Bent en Huub Pennock ondersteunen branches en organisaties in hun aanpak van Psychosociale Arbeidsbelasting. Aukje en Huub werken als organisatieadviseur bij Ergo-balans. www.ergo-balans.nl