

## GEPEST OP HET WERK

# Herken, bespreek en voorkom pestgedrag op de werkvloer

JOS WOUTERS

Een op tien personeelsleden in onderwijs ervaart tijdens een schooljaar pestgedrag door collega's. Tijdens de week tegen pesten bij leerlingen verscheen het boek 'Gepest op het werk' van Rita Gielen en Lode Godderis. Op een vlot leesbare manier wordt pesten op het werk vanuit een vijftal invalshoeken besproken. De theoretische kennis wordt doorspekt met moedige getuigenissen.

## Wat is pesten op het werk?

Te lang werd pesten omschreven als herhaaldelijk negatief gedrag gedurende een langere periode. Het heeft als doel en gevolg de betrokkene in diskrediet te brengen. Naast roddelen en vernederen, wordt de betrokkene sociaal uit de (collegiale) groep gesloten. De pester houdt middelen en informatie achter, zodat het slachtoffer zijn werkopdracht niet meer naar behoren kan uitvoeren. Het slachtoffer wordt altijd negatief aangesproken

over alle werkresultaten.

Gelukkig evolueerde de definitie van pesten. Sinds 2014 stelt de wetgeving dat het gedrag op zich niet negatief hoeft te zijn. Het geheel van gedragingen of maatregelen moet als onrechtmatig ervaren worden door het slachtoffer. Zo kan

een directie volstrekt 'legaal' het uurrooster, het werklokaal, de deelnames aan vergaderingen ... aanpassen, maar kan de betrokkene uiteindelijk toch ervaren dat hij zich in een geïsoleerde werkpositie bevindt, waarin hij de opdrachten niet meer respectvol kan uitvoeren.

Pesten begint altijd 'klein', met subtiele en indirecte acties die zich almaar vaker herhalen en directer en opener worden. Tijdens de volgende fase vindt de pester steun bij collega's. De betrokkene wordt gestigmatiseerd, sociaal geïsoleerd en

ervaart geen steun meer van de collega's. Uiteindelijk escaleert en eindigt de situatie met de uitstoting van de gepeste. Bij een dergelijk traject is de bedrijfscultuur de voedingsbodem van de verzichte situatie. Het is wachten op een volgend slachtoffer als de bedrijfscultuur het pesten niet aanpakt, laat staan erop anticipeert.

Aangezien een op de tien collega's te maken heeft met pesten, kunnen we niet stellen dat in onderwijs een ideale werksfeer heerst. Nochtans verplicht de wetgeving Arbeidswelzijn elke directie om maatregelen te nemen die risico's op pesten voorkomen en die ervoor zorgen dat het personeel de nodige attitudes errond verwerft. Directies moeten een 'pestcultuur' in hun organisatie proactief aanpakken en moeten werken aan een constructieve sfeer en open communicatie, opdat pestgedrag niet kan gedijen.

Hoewel de wetgeving veel aandacht besteedt aan de formele procedures om 'psychosociaal risicogedrag' aan te pakken, leert de praktijk dat negen op de tien dossiers informeel opgelost worden. Dossiers die voor de rechtbank komen, kennen voor de betrokkenen meestal niet het gewenste resultaat.

## Wat zijn de voorspellers van pestgedrag op het werk?

Zijn er aanwijzingen van wie gepest zou kunnen worden, wie de pester dan is, binnen welk team, welk bedrijf en tot slot welke samenleving het zich voordoet? Daarover is nog te weinig onderzoek gevoerd om onomstotelijke uitspraken te doen. Maar er is een constante: de

gepeste wordt als 'anders' gepercipieerd door de pester(s). Bij pesters draait het vaak om macht en het is sterk groepsgebonden. Een omgeving die "stressvol, conflictueus en slecht georganiseerd" is, werkt pesten in de hand. Leidinggevenden die onenigheden en conflicten laten betijen, zorgen voor meer stress, wat vervolgens het risico op pesten verhoogt. Een gebrekkige onderlinge communicatie versterkt dat risico. In organisaties met een positief moreel klimaat, waarbinnen de leidinggevenden onderling positief gedrag stimuleren, kunnen de personeelsleden elkaar versterken in het positieve gedrag.


## Wat zijn de gevolgen van pestgedrag op het werk?

- algemene vermoeidheid
- totale uitputting
- een gebrek aan kracht en energie
- slaapproblemen
- spier- en rugpijn
- een voortdurend herbeleven van de traumatische gebeurtenissen
- faalangst
- depressieve gedachten
- woede-uitbarstingen
- gevoelens van eenzaamheid
- niet meer om kunnen met complimenten
- zich onzeker gedragen in relaties en de partner wantrouwen
- maskers dragen en rollen spelen
- hypergevoelig zijn voor rechtvaardigheid
- ...

Kortom, je hele persoonlijkheid wordt onderuitgehaald. "Slachtoffers van pesten, ook al gaan zij terug aan de slag, worden nooit meer helemaal de oude!"

De economische en maatschappelijke gevolgen zijn enorm: slachtoffers kunnen niet meer gaan werken, lijden inkomensverlies, de sociale zekerheid moet bijspringen, de slachtoffers moeten voor





**Hoe sneller je hulp inschakelt, hoe beter.  
Hoe vroeger preventieadviseurs betrokken worden, hoe beter.**

hun revalidatie een beroep doen op langdurige medische en psychologische ondersteuning en krijgen daarna nog eens een extra rekening gepresenteerd ...

Voor organisaties is pesten een boemrang: een slechtere werksfeer, lagere werkmotivatie, personeelsverloop, lagere prestaties, zelfs contraproductief gedrag ... In Nederland wordt de maatschappelijke kost van pesten op een klein miljard euro geschat. Een zeer hoge prijs terwijl een psychosociaal welzijnsbeleid o zo weinig kost.

### **Hoe kunnen we pestgedrag aanpakken?**

De wet op Arbeidswelzijn stelt de directie verantwoordelijk voor het psychosociaal welbevinden van hun personeelsleden op het werk. De leidinggevende is het aanspreekpunt bij risicosituaties. Maar in de helft van de gevallen is een leidinggevende zelf de pester ...

Slachtoffers verwachten vaak veel van de externe preventiedienst. Het boek geeft slachtoffers de raad om vooraf goed na te denken over welk doel ze echt willen bereiken. Weet ook dat de directie die externe dienst betaalt en dat de pre-

ventieadviseur psychosociale aspecten geen uitspraak doet over het pesten op zich, maar wel over hoe dezelfde leidinggevende de aanwezige risico's beleidsmatig moet aanpakken. Enkel door een jarenlange vertrouwensrelatie met de directie kan de externe preventiedienst vanuit haar expertise langetermijnoplossingen aanreiken.

### **Wat kan beter?**

Leidinggevendenden komen vaak in die functie terecht door hun technische kennis of bestuurlijke vaardigheden, maar ze zijn even vaak onvoldoende opgeleid om een groep mensen te leiden. Terwijl dat net een belangrijk deel van hun takenpakket is. Daarom moeten organisaties de welzijnszorg van het personeel in de functiebeschrijving van leidinggevendenden zetten en die opdracht uitdrukken in tijd, de leidinggevendenden coachen in conflict-hantering en groepsdynamieken ...

In nieuwe wetgeving kunnen tekorten weggewerkt worden: de preventieadviseur moet minstens één getuige van elke partij spreken, na het eindadvies moet er verplicht een gesprek komen tussen de preventieadviseur en de directie ...

### **Kortom**

In dit artikel konden we de inhoud van het boek niet volledig weergeven. Hoe sneller je hulp inschakelt, hoe beter. Hoe vroeger preventieadviseurs betrokken worden, hoe beter. Zo kan er een duurzame oplossing gevonden worden en voorkomt men dat een organisatie door langdurig pesten verziekt.

Maar de belangrijkste boodschap is dat de directie door overleg met het personeel via het welzijnsbeleid een positieve, open communicatiecultuur kan bekomen waarin geen enkel impliciet negatief, denigrerend gedrag getolereerd wordt en waar positief gedrag gesteund en beloond wordt. In zo'n organisatie zullen de personeelsleden zich psychisch veilig voelen, meer gemotiveerd zijn, beter presteren en zal er minder personeelsverloop zijn. **Daarvoor heeft elke organisatie een paar trekkers nodig die aandacht voor welzijn permanent op de agenda blijven zetten en die er tijd en energie in stoppen. En vinden we die niet in het Comité Arbeidswelzijn?**