

# Geintje, moet kunnen? Nee, het is

**Bijna 100.000 werknemers worden systematisch door collega's gepest. Dat gaat van banden leksteken tot buitensluiten. Op de aanpak ervan wordt in crisistijd bezuinigd.**

Door STEF VERHOEVEN

Als haar beide kinderen op de lagere school zitten, besluit de 40-jarige M. (ze wil niet met haar naam in de krant) zich na acht jaar onderbreking weer te melden bij haar oude werkgever. Ze had zich destijds in het grote productiebedrijf opgewerkt tot leidinggevende over een ploeg van honderd mensen. Haar baas is blij dat ze er weer is, want hij kent haar als een uitstekende chef. Hij stelt voor om eerst als 'voorman' op een ploegje van twintig mensen aan de slag te gaan, dan kan ze even wennen. Daarna kan ze weer als teamchef aan de slag.

De eerste twee maanden loopt het prima. Ze pakt de draad gemakkelijk op en begint zich weer thuis te voelen in het bedrijf. Tot het moment dat haar eigen teamchef in een regulier overleg met de andere voormannen zich laat ontvallen dat M. acht jaar geleden zelf teamchef was. Het verhaal dat ze straks weer de chef-positie zal gaan innemen, sijpelt snel door tot de werkvloer. Dan slaat de sfeer rigoureuus om.

„Waar was je gisteren op het overleg?” vraagt een collega twee weken later. Overleg? Welk overleg, denkt ze. Ze checkt haar mail en blijkt nooit een uitnodiging te hebben ontvangen. Ze is 'per ongeluk' uit de maillijst gevallen. „Ze was zeker niet goed genoeg om meteen weer chef te worden”, hoort ze twee collega's fluisteren als ze langsloopt. En als ze in de lunchpauze bij collega's wil aanschuiven, staat plotseling iedereen op om aan het werk te gaan. Later raken op mysterieuze wijze haar spullen – een mobiel en een agenda – zoek, waarvan ze zeker weet dat ze die bij zich had.

Afgaand op Europees onderzoek hoort Nederland tot de koplopers van Europa als het gaat om pestgedrag op het werk. De cijfers uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), het grootschalige onderzoek dat TNO in samenwerking met het CBS uitvoert, laten bovendien zien dat sprake is van een hardnekkig fenomeen. De nieuwste enquête-uitslag, die komende week gepubliceerd wordt, brengt nauwelijks verandering in dat beeld. „De cijfers rond pesten op de werkvloer zijn al jaren structureel hoog”, zegt Seth van den Bossche, senior researcher bij TNO. Vorig jaar gaf 8 procent van de werknemers aan één keer of vaker gepest te worden door hun baas of collega's. Dat gaat om ruim een half miljoen werknemers. Bij bijna 100.000 (1,3 procent) werknemers heeft dat pesten een systematisch karakter gekregen. Zij gaan elke dag met lood in hun schoenen en pijn in hun buik naar het werk, uit angst voor de pestertijen van directe collega's. Kleine grapjes – 'moet kun-

nen, geintje!' – zijn bij hen uitgelopen op een grondoorlog met vileine wapen.

Werknemers in de industrie, autobranche, justitie, post en telecomcommunicatie zijn iets vaker slachtoffer van pestertijen. Ook werknemers die via de Wet Sociale Werkvoorziening werkzaam zijn, moeten het relatief vaak ontgelden. Maar geen enkele enquête-uitslag, die komende week gepubliceerd wordt, brengt nauwelijks verandering in dat beeld. „De cijfers rond pesten op de werkvloer zijn al jaren structureel hoog”, zegt Seth van den Bossche, senior researcher bij TNO. Vorig jaar gaf 8 procent van de werknemers aan één keer of vaker gepest te worden door hun baas of collega's. Dat gaat om ruim een half miljoen werknemers. Bij bijna 100.000 (1,3 procent) werknemers heeft dat pesten een systematisch karakter gekregen. Zij gaan elke dag met lood in hun schoenen en pijn in hun buik naar het werk, uit angst voor de pestertijen van directe collega's. Kleine grapjes – 'moet kun-

nen, geintje!' – zijn bij hen uitgelopen op een grondoorlog met vileine wapen. Werknemers in de industrie, autobranche, justitie, post en telecomcommunicatie zijn iets vaker slachtoffer van pestertijen. Ook werknemers die via de Wet Sociale Werkvoorziening werkzaam zijn, moeten het relatief vaak ontgelden. Maar geen enkele enquête-uitslag, die komende week gepubliceerd wordt, brengt nauwelijks verandering in dat beeld. „De cijfers rond pesten op de werkvloer zijn al jaren structureel hoog”, zegt Seth van den Bossche, senior researcher bij TNO. Vorig jaar gaf 8 procent van de werknemers aan één keer of vaker gepest te worden door hun baas of collega's. Dat gaat om ruim een half miljoen werknemers. Bij bijna 100.000 (1,3 procent) werknemers heeft dat pesten een systematisch karakter gekregen. Zij gaan elke dag met lood in hun schoenen en pijn in hun buik naar het werk, uit angst voor de pestertijen van directe collega's. Kleine grapjes – 'moet kun-

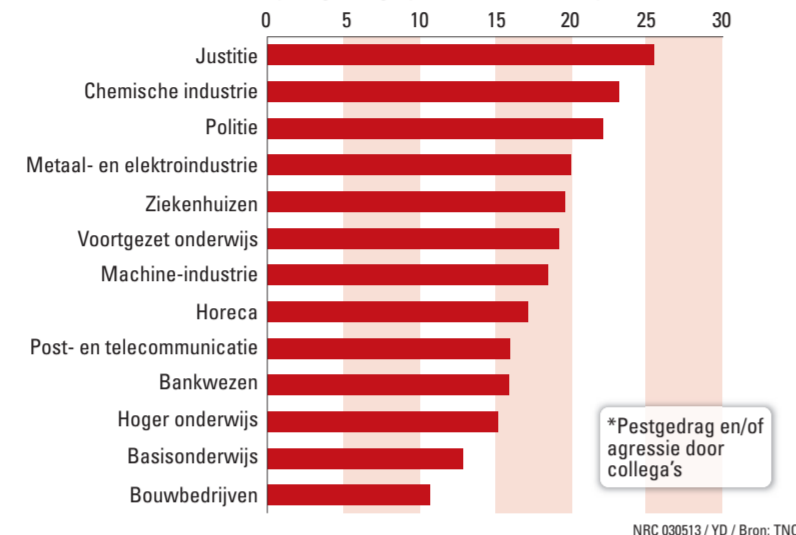
nen, geintje!' – zijn bij hen uitgelopen op een grondoorlog met vileine wapen. Werknemers in de industrie, autobranche, justitie, post en telecomcommunicatie zijn iets vaker slachtoffer van pestertijen. Ook werknemers die via de Wet Sociale Werkvoorziening werkzaam zijn, moeten het relatief vaak ontgelden. Maar geen enkele enquête-uitslag, die komende week gepubliceerd wordt, brengt nauwelijks verandering in dat beeld. „De cijfers rond pesten op de werkvloer zijn al jaren structureel hoog”, zegt Seth van den Bossche, senior researcher bij TNO. Vorig jaar gaf 8 procent van de werknemers aan één keer of vaker gepest te worden door hun baas of collega's. Dat gaat om ruim een half miljoen werknemers. Bij bijna 100.000 (1,3 procent) werknemers heeft dat pesten een systematisch karakter gekregen. Zij gaan elke dag met lood in hun schoenen en pijn in hun buik naar het werk, uit angst voor de pestertijen van directe collega's. Kleine grapjes – 'moet kun-

**Onderhuidse pestertijen hebben niet minder impact**

Zo kan het niet langer, vindt nu

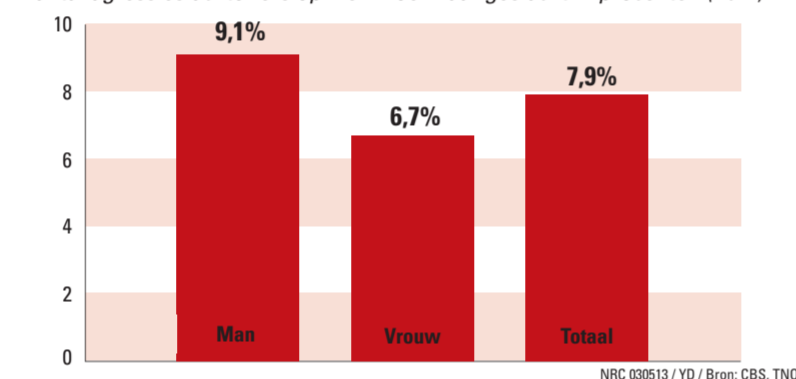
In de industrie en bij justitie wordt vaker gepest

Aantal slachtoffers intern pestgedrag\* per werksector (in procenten in 2012)



Mannen worden vaker gepest dan vrouwen

Aantal agressieslachtoffers op werkvloer naar geslacht in procenten (2011)



## Pesten in Europa

Pesterij en agressie op de werkvloer: de Europese top-5

1. Frankrijk (9,5 procent)
2. België (8,6 procent)
3. Nederland (7,7 procent)
4. Oostenrijk (7,2 procent)
5. Finland (6,2 procent)

European Working Conditions Survey EWCS (2010)

## Vertrouwenspersoon

De vertrouwenspersonen die bedrijven verplicht moeten aanstellen, hadden vijf jaar geleden nauwelijks positie of aanzien. Dat is aan het veranderen, zegt Esther Tossaint, GZ-psycholoog en opleider van vertrouwenspersonen. Management neemt het onderwerp serieuzer en vertrouwenspersonen worden beter toegerust.

niet minder impact.”

Seth van den Bossche bevestigt dat. „De impact van pesten door collega's is groter dan elke andere vorm van arbeidsgerelateerde agressie.” De verklaring ligt voor de hand volgens Van den Bossche: „Bij agressie van buitenaf functioneren collega's juist als een stabiel 'thuisfront' dat je door dik en dun steunt, maar bij interne pestertijen kun je niet meer vertrouwen op je eigen collega's. Je voelt je dan totaal onbeschermd. Taken die je eerder gemakkelijk aankon, voelen steeds zwaarder. Stress, burn-outklachten en een slechtere algehele gezondheid zijn het gevolg. Sommige slachtoffers houden er zelfs een structurele psychische storm aan over. Die klachten kunnen op hun beurt pestgedrag verder in de hand werken.”

En voor die impact wordt een hoge prijs betaald, niet alleen door de slachtoffers maar ook door organisaties. Zij krijgen te maken met kosten als gevolg van ziekteverzuim, verminderde productiviteit, juridische afhandeling, vertrekregelingen, outplacementtrajecten en kosten voor het aantrekken van vervangend personeel. Pesten op het werk leidt volgens eerdere schattingen door TNO tot zo'n 4 miljoen extra verzuimdagen per jaar in Nederland. De maatschappelijke kosten worden geschat op 1 tot 1,5 miljard euro.

Op het bedrijf van M. was, zoals de Arboret voorschrijft, keurig een vertrouwenspersoon aangesteld. Maar dat voelde voor haar niet veilig genoeg. Zo kwam haar zaak uiteindelijk bij Te Brake terecht, die als externe vertrouwenspersoon optrad. Ze richtte zich niet alleen op het slachtoffer, maar ging ook in gesprek met de top en de teamchefs. „Pestgevallen staan namelijk nooit op zichzelf”, zegt Te Brake. „Een structureel onveilig werkklimaat is vrijwel altijd een gevolg van gebrekkig leiderschap.” Dat bleek ook uit de gesprekken die ze voerde met de chefs van het bedrijf. M. was wel een extreem geval, maar pestgedrag bleek een vast ingrediënt van de werkkultuur te zijn. Er kwamen veel meer gevallen boven water.

„Soms is een heldere blik van buiten nodig om de ernst en impact van een pestcultuur zichtbaar te maken”, zegt Te Brake. „Maar uiteindelijk moet het binnen het bedrijf zelf worden aangepakt. Daar is meer voor nodig dan een Arboret en een keurig protocol. Vooral een stevige aanpak van de daders, voorbeeldgedrag van managers en lef van de slachtoffers om het te melden. Pestgedrag signaleren en aanpakken zou tot het basisgereedschap van elke manager moeten behoren. Dat is een duur traject van langere adem, waar maar weinig bedrijven voor durven kiezen.” Van den Bossche vreest dat de crisis preventie en aanpak van pesten op de werkvloer geen goed doet. „Trainingen voor vertrouwenspersonen, voorlichting van personeel en werken aan goede signalering zijn gemakkelijke bezuinigingsposten in tijden van schaarste.”

Verder dan de constatering dat het 'niet helemaal goed zit', kwam het bedrijf van M. niet. Na de gesprekken kon ze volgens het management wel weer terugkeren naar haar oude werkplek maar dat was voor haar, na alles wat ze had doorgemaakt, geen optie meer. Ook een officiële klacht, met een genoegdoening als inzet, liet ze achterwege. Liever wilde ze elders met een schone lei opnieuw beginnen. Na een betaald outplacementtraject van ruim een jaar, is ze nu aan de slag bij een ander bedrijf in een meer zelfstandige rol als werkvoorbereider. Voor het leven beschadigd, en genezen van haar leidinggevende ambities.

# keihard pesten



## De pester

- De helft van de pesters is een leidinggevende
- Zoekt graag naar 'fouten' (om eigen incompetentie te verbloemen)
- Is een controlfreak
- Heeft geen empathisch vermogen
- Fervent mailer en schrijver van lange memo's
- 'Steelt' krediet voor het werk van anderen
- Charmant als superieuren in de buurt zijn
- Is een arrogante betweter

## De gepeste

- Is te jong of juist te oud (lees: te duur) of allochtoon
- Kan moeilijk nee zeggen
- Zoekt naar bevestiging, is loyaal
- Is introvert (nooit openlijk kwaad)
- Krijgt meer aandacht dan de pester
- Heeft minstens één duidelijke zwakke plek
- Is op de verkeerde plaats op het verkeerde moment
- Heeft een sterk eergevoel

Bron: Pestenophetwerk.net

COLUMN  
BEN TIGGELAAR



## Denk aan je succes

En tijdje geleden vroeg ik deelnemers aan een seminar een persoonlijke ervaring uit te wisselen die 'boven verwachting' was. Een man had een prachtverhaal uit zijn kinderjaren. „Ik weet nog goed dat er een belangrijke kleurwedstrijd was georganiseerd door het weekblad *Donald Duck*. Wie won, mocht z'n schoolklas meenemen naar een pretpark. Ik kleurde en kleurde. Blijkbaar kleurde ik zo fanatiek, dat mijn ouders op mij begonnen in te praten en dingen zeiden als: er doen heel veel kinderen mee die ook mooi kunnen kleuren.”

Ondanks het goedbedoelde temperen van de verwachtingen door zijn ouders, kleurde hij door en won – natuurlijk – de wedstrijd. Maar zijn verhaal had nog een staartje. De man, inmiddels een eind in de veertig, vertelde dat hij zijn *Donald Duck*-ervaring nog regelmatig bewust herhaalde in zijn hoofd. „Ik werk in de verkoop en telkens wanneer ik een afspraak heb met een echt lastige klant, zeg ik tegen mezelf: dit wordt lastig. Maar hé, het kan nooit zo lastig zijn als het winnen van de kleurwedstrijd van de *Donald Duck*!”

Van het vrolijke weekblad met de eend naar het *Journal of Experimental Social Psychology* lijkt een hele stap. Maar een recent artikel dat in dit tijdschrift werd gepubliceerd door onderzoekers Lammers, Dubois, Rucker en Galinsky, draait om precies hetzelfde principe.

De onderzoekers lieten in een experiment Nederlandse proefpersonen voorafgaand aan het schrijven van een sollicitatiebrief of terugdenken aan een moment waarop ze zich machtig voelden of aan een moment waarop ze hadden ervaren dat ze juist machteloos waren. In het psychologisch jargon heet dit *priming*, letterlijk: voorbehandelen. Het bleek dat de brieven van de mensen die waren geprimed met een herinnering aan macht een stuk beter scoorden bij de beoordelaars dan de brieven van de machtelozen.

Hetzelfde resultaat werd gevonden bij een tweede onderzoek waarbij Franse proefpersonen een fictief toelatingsgesprek moesten voeren om binnen te komen op een businessschool. Van de onmachtigen werd 26 procent toegelaten. Van de mensen die niet waren geprimed kwam 47 procent binnen. En van de mensen die met een machtservaring waren voorbehandeld, werd maar liefst 68 procent geaccepteerd.

De uitslag is interessant omdat veel werkzoekenden zich in hun brief of de voorbereiding van hun gesprek concentreren op inhoudelijke kwalificaties. Maar wanneer mensen gelijk geschikt zijn voor een baan of een opleiding, gaat de voorkeur duidelijk uit naar de mensen van wie we, op basis van hun attitude, verwachten dat ze het werk gedaan zullen krijgen.

Natuurlijk zijn er kanttekeningen te plaatsen bij dit verhaal. Wie zijn hersens pijnigt, maar domweg geen succesverhaal kan produceren, voelt zich juist een stuk slechter dan voor deze oefening. En waarschijnlijk werkt zelf-priming iets minder goed als je weet dat je aan het zelf-primen bent, dan wanneer je min of meer naïef deelneemt aan een onderzoek.

Maar volgens de onderzoekers loont het, zeker in situaties als een sollicitatiegesprek – waarbij je per definitie in een minder machtige positie verkeert dan je gesprekspartner – vlak ervoor terug te denken aan, zeg maar, je eigen persoonlijke kleurwedstrijd.

In een tijd waarin de hoeveelheid werkzoekenden in Nederland het aantal abonnees op de *Donald Duck* verre overstijgt (ja, ik schrik daar ook van) kan het best de moeite waard zijn om deze aanpak eens uit te proberen.

Ben Tiggelaar is gedragsonderzoeker, trainer en publicist en schrijft elke week over management en leiderschap.

Advertentie

**Beurs Rotterdam N.V.**

Opvoering voor de Houders van Certificaten aan Toonder van Aandelen B van Beurs Rotterdam N.V. voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Beurs Rotterdam N.V. te houden op dinsdag 28 mei 2013 om 14.45 uur in de Diamond Room op de eerste etage van het Beurs-World Trade Center, Beursplein 37 te Rotterdam.

De vergadering zal om 14.40 uur worden voorafgegaan door de vergadering van Aandeelhouders B waarvoor de Houders van Certificaten aan Toonder van Aandelen B hierbij worden uitgenodigd op voormeld tijdstip aanwezig te zijn. De agenda's van bovenvermelde vergaderingen, het Jaarrapport 2012 en de bijlage, liggen ter inzage bij de Rabobank, Blaak 333 te Rotterdam. De Certificaathouders kunnen de stukken kosteloos opragen bij Rabo Securities, faxnummer 030-2918781, e-mail fm.nl.utrecht.ecgcorporations@rabobank.nl.

De Houders van Certificaten aan Toonder van Aandelen B van Beurs Rotterdam N.V. die het voornemen hebben de vergadering bij te wonen kunnen hun certificaatsbewijzen uiterlijk 23 mei 2013 deponeren bij de betrokken bank- of effecteninstelling. Het deponeringsbewijs dient dan als toegangsbewijs voor de vergadering.

Rotterdam, 1 mei 2013. BEURS ROTTERDAM N.V. De Directie

Illustratie Merel van Lamoeren