

# Webinar

---

Van pesten naar sociaal veilig gedrag

**Anita Koops**

*Februari 2024*



# Even voorstellen

## Anita Koops

Strategisch arbeids- en  
organisatieadviseur  
bij Arbo Unie

[anita.koops@arbounie.nl](mailto:anita.koops@arbounie.nl)



# Van pesten naar sociaal veilig gedrag

## Deel 1: waar hebben we het over?

Hoe vaak komt het voor op het werk?

Wat is pesten? Wat zijn de gevolgen?

Waarom pesten mensen op het werk?

Wanneer komt het vaker of juist minder vaak voor in organisaties?

## Deel 2:

Hoe zorg je dat een organisatie wél sociaal veilig is?



# 2,5 miljoen werkende Nederlanders heeft er last van

In de PMO's/ PAGO's van Arbo Unie zien we sinds 2 jaar een verdubbeling tot verdrievoudiging van het aantal personen dat zegt te maken te hebben met ongewenst gedrag.

Van de Nederlandse medewerkers heeft \*:

- 27% last van treiteren, roddelen, uitlachen of ander gedrag
- 16% last van pesten door leiding
- 22% last van pesten door collega's
- 2% last van digitaal pesten
- 23 % zegt dat de pesters ermee weg komen
- 50% zegt dat er wel wordt opgetreden tegen pesten

\*CNV Onderzoek 'Grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer' 2024, 3000 respondenten.

40% van de HR adviseurs zegt dat er in de afgelopen jaren aanmerkelijk meer klachten zijn binnengekomen.

Aandacht in de maatschappij is enorm toegenomen. We herkennen het eerder. Er is meer openheid.

# Wat is pesten?

- Machtsmisbruik
- Vernedering / kwetsen/ verwijten
- Roddelen/ geruchten verspreiden
- Ongelijke behandeling
- Uitsluiting
- Achterhouden van informatie
- Bekritisieren (= iets anders dan klagen)
- Negeren
- Minachten

**Sarcasme, kleineren, cynisme, schelden, vijandige humor, gevoelens van afkeer en neerbuigendheid. Vernederende roddels, neerbuigende toon.**



# Maar mag je dan niets meer zeggen?



Grensoverschrijdend gedrag moet niet verward worden met elkaar aanspreken op functioneren of gedrag.



Respectvol aanspreken is nodig om verwachtingen en mogelijkheden op elkaar af te stemmen.



Aanspreken is niet meteen onveilig, ook meningsverschillen of lastige gesprekken horen bij een gezonde werkrelatie.

# Voorbeelden

- Niet delen van belangrijke informatie, niet uitnodigen voor bijeenkomsten
- Zinloze taken of onmogelijke opdrachten ontvangen
- Herhaaldelijk uitspreken van twijfel aan competentie of kennis
- Personen vragen zich uit te spreken namens 'hun groep': 'wat vinden mensen van kleur/ vrouwen/moslims hier nu van?'
- Roddelen, kwaadaardige geruchten of valse beschuldigingen verspreiden
- Niet dulden van tegenspraak
- Schenden van vertrouwelijkheid

# Wat maakt het zo pijnlijk?

- De oorzaak wordt vaak eerst bij zichzelf gezocht. Het is heel pijnlijk om te erkennen dat je het mikpunt bent
- Morele pijn: onrecht, schending van eigen normen en waarden
- Oplossingsrichtingen leggen soms de last bij de slachtoffers: kom voor jezelf op. Terwijl dat vraagt om gelijkwaardigheid. En de relatie tussen pester en 'gepeste' kenmerkt zich door (informele) ongelijkwaardigheid





# Rimpeleffect.. De steen in de vijver



# Gevolgen voor de persoon

- Angst, slecht slapen, hoofdpijn, hartkloppingen, concentratieverlies, vermoeidheid
- Machteloosheid, schaamte, verdriet, demotivatie, en verlies van zelfvertrouwen, eigenwaarde en vreugde
- Schade wordt groter naarmate er vaker gepest wordt, er meer personen betrokken zijn en het lastiger is om de situatie te vermijden



# Gevolgen voor de collega's en de werkcultuur

- Ondermijning van vertrouwen in de organisatie
- Angst om de volgende te zijn
- 'Bystanders' die niet durven/ kunnen ingrijpen ervaren zelf ook machteloosheid en schaamte. Ondermijnt het zelfvertrouwen
- Maakt dat ze 'op hun hoede' zijn en de omgeving scannen op signalen van 'onveiligheid'
- Traumabonding: gesloten teams die steun bij elkaar zoeken



# Gevolgen voor de organisatie

- Dreiging en machteloosheid gaat ten koste van betrokkenheid en verbondenheid: de inzet wordt minder
- Verloop
- Verzuim: depressie, burn-out, PTTS
- Sabotage
- Risico op illusionair draagvlak
- Onderstroom gaat ondergronds



# Waarom pesten mensen?

- Onzekerheidsreductie en behoefte aan controle
- Ze voelen zich superieur en minachten de ander. Dat geeft hen zelf een prettig gevoel van 'beter zijn'
- Ze beschermen privileges, territorium en status
- 'In-group' versus 'scapegoating'
- Overbelasting en stress: afreageren, individueel en collectief
- Gebrek aan empathie of een uit de hand gelopen incident
- Er is gelegenheid en gebrek aan begrenzing



# Risicofactoren

- Machtsongelijkheid
- Afhankelijke werkrelaties
- Diffuse en permissieve cultuur
- Hoge ambities, het doel heiligt de middelen
- Verminderd toezicht: afwijkende locatie of werktijden



# Verhoogde kans bij ...

- Gebrek aan moraliteit bij de leiding. Vage vermoedens van oneerlijk of amoreel gedrag, het ontduiken van regelgeving of corruptie. Zeker als dat voor eigen gewin van de leiding is
- Vriendjespolitiek, kroonprinsen, kleine kring van intimi om de leiding heen
- Grote dynamiek: abrupte en ingrijpende veranderingen, wisselingen in leiding, onduidelijke koers, onzekerheden
- Diffuse cultuur. Onduidelijke rollen en taken, vage waarden, gebrekkige kaders, persoonlijke belangen in besluiten
- Destructief leiderschap
- Ongezonder 'volgen' van medewerkers
- Grote focus op het positieve: de goednieuws show





# Het is veilig in de top



In de top van de organisatie komt pesten/ roddelen/ negeren/ minachting et cetera het minst voor.

Machtsongelijkheid is een randvoorwaarde voor pesten: aan de top heb je de meeste macht.

Als hoger management kun je je 'eigen gevoel' niet vertrouwen: je hebt gewoonweg geen goede referentie door je eigen positie.





# Deel 2

---

Pesten voorkomen

# Uitgangspunten

- Je hebt als werkgever de verplichting om je medewerkers te behoeden voor een onveilige situatie
- Het voorbeeldgedrag van de cultuurdragers zet de norm
- Wegkijken is goedkeuren
- Schuld en schaamte lost niets op
- Meldingen van incidenten zijn vaak het topje van de ijsberg



# Reageren op een incident

- Neem elk signaal serieus, ook als het (nog) geen officiële melding is
- Haal indien nodig personen (tijdelijk) uit elkaar om verdere escalatie te voorkomen
- Blijf werkgever van álle betrokkenen: luister zonder oordelen te geven
- Geef eventueel onderzoek naar waarheidsvinding uit handen



# Betrouwbaar gezag is een randvoorwaarde

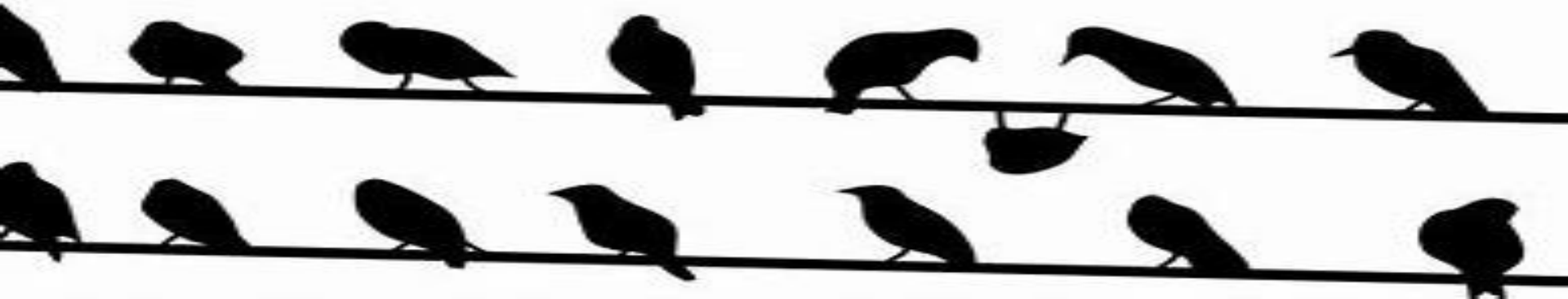
- Open, transparant, voorspelbaar
- Sensitiviteit voor formele en informele verschillen in macht en positie
- Actief nieuwsgierig: er op uit & lage drempels
- Je bent altijd een rolmodel: waardeer openlijk verschillen en tegenspraak
- Je eerste verantwoordelijkheid is het geheel: je bent de hoeder van de groep
- Zorg voor een structuur en randvoorwaarden die een veilig klimaat ondersteunen



# Pesten voorkomen

Allerbelangrijkste is een open cultuur waarin:

- Je mag afwijken en/of een afwijkende mening mag hebben
- Collega's elkaar gemakkelijk en zonder schade in de onderlinge relaties corrigeren bij 'kleine' schendingen van een respectvolle omgang
- Er een doorleefd besef is van wederkerigheid in de relaties en onderlinge afhankelijkheid



# Het redelijke midden



Stabiele basis: betrouwbaar gezag



Geduldig als het tegenzit en bescheiden als het meezit



Wederkerigheid, elkaar de ruimte geven



Verbinden: conflicten oplossen

# Voorwaarden om een 'redelijk midden' te creëren (1)

## **Volledig bemande leidinggevende posities. Niet alleen 'namen' maar ook in gedrag**

- Leiding die beschikbaar is: aanwezig, tijd, prioriteit geven aan verhoudingen
- Verantwoordelijken die ook echt affiniteit hebben met leidinggeven
- Brede rolopvatting: het gaat hier goed als we de productie halen én de verhoudingen ondersteunend en aanmoedigend zijn
- Rol-lenigheid, vermogen om conflicten tijdig en effectief te bespreken
- Vermogen om medewerkers te ondersteunen bij hun rol in een open en respectvolle cultuur
- Gevoel voor verschillen in macht en invloed door anciënniteit, ervaring of rechtspositie

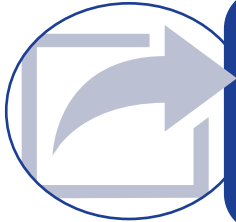
# Voorwaarden om een 'redelijk midden' te creëren (2)

## Openheid en respectvolle omgang in de teams:

- Afwijken mag!
- Elkaar aanspreken
- Bystanders bewustzijn
- Bewustzijn van wederzijdse afhankelijkheid



# Trapsgewijs verbeteren richting sociale veiligheid

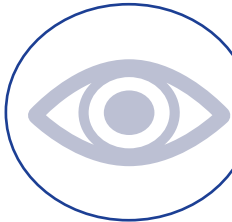


## Bijsturing:

Prestatieafspraken in reactie op meldingen of signalen

Inzetten van interventies: omstanders versterken, coaching, extra ondersteuning of voorzieningen

Afgeven van waarschuwingen en verbetertermijnen



## Monitoring

- Alert reageren op signalen, klachten, meldingen

- Bijhouden van 'secundaire' signalen: verzuim, verloop, evaluaties, medewerkerstevredenheid

- Actieve agendering door RvB of directie van uitvraag naar signalen bij functionarissen, OR, informele leiders



## Preventie

- Gedragscode

- Vertrouwenspersonen

- Competentie ontwikkelen: herkennen, snel reageren

- Brede dialoog

- Creëren 'redelijk midden'

# Praktische aanpak preventie: openheid en respect creëren in teams

## Oefenen in het 'ontschuldigen' bespreken van gedrag:

- Ordeningsoefeningen
- Moreel beraad
- Dilemma besprekingen

## Oefenen in het grenzenstellen en aanspreken van anderen

- Normaliseren van grenzen
- Zichtbare medestanders creëren + oefenen voor 'bystanding'
- Nudging/ gedragstruckjes afspreken om elkaar te helpen



# Bewustzijn door ordeningsoefening

## Zelf met een groep aan de slag

Doel: in gesprek over sociale veiligheid en onderlinge verhoudingen.

Stap 1: Alle deelnemers schrijven een voorbeeld van onprettig gedrag op een kaartje

Stap 2: Alle kaartjes in een hoge hoed



Stap 3:

Met het team/ in groepen de kaartjes op volgorde van impact leggen.

Dus: met elkaar bespreken welke voorbeelden de meeste impact hebben. Bijvoorbeeld: Schelden of een grap over achtergrond of geaardheid? Dreigen met een slechte beoordeling of informatie achterhouden?

Daar kom je niet uit en dat hoeft ook niet: de bedoeling is het gesprek erover.

# Praktische aanpak preventie: Openheid en rolinvulling voor de directe leiding

## Leidinggevendens ondersteunen bij hun rolinvulling:

- Reflectie op huidige en gewenste opstelling
- Creëren van 'common ground': zo doen we dat hier
- Oefenen in vaardigheden

*We leren niet van  
ervaren, maar  
van reflectie op  
ervaring.*

# Bewustwording voor cultuurdragers

Verzamel 10 voorbeelden van in de praktijk voorkomende onwenselijke situaties.

Voorbeeld: grapjes over geaardheid, seksueel getinte opmerkingen, negatief spreken over iemand die niet aanwezig is, tolereren van onwenselijk gedrag omdat iemand kennis of vaardigheden heeft die slecht misbaar zijn etc.

Tijdens een overleg ga je met elkaar in gesprek:

- Stel je bent aanwezig en een situatie doet zich voor. Hoe groot is de kans dat je ingrijpt of reageert?
- Ook als het niet 'je eigen' medewerkers zijn?
- Wat belemmert en wat helpt?



# Sociale veiligheid

Goede organisaties hebben een open en ethische cultuur die zich flexibel aanpast aan veranderende omstandigheden of maatschappelijke normen.

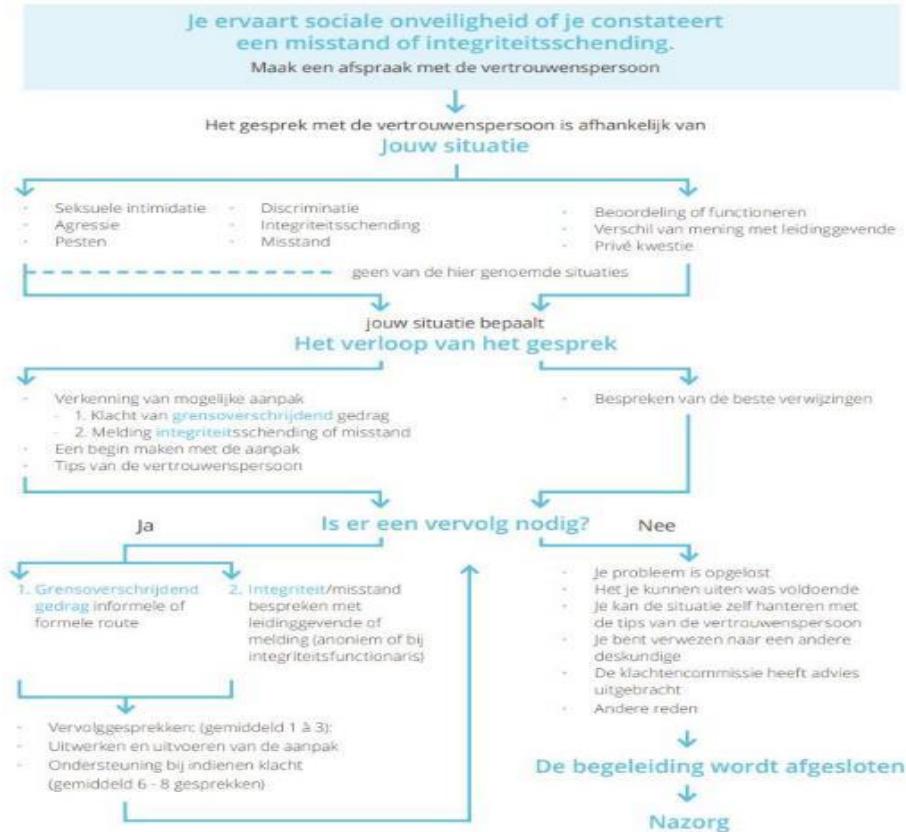
Er is respect voor elkaar, je mag afwijken en anders zijn.

Het gedrag in de organisatie komt overeen met de gewenste waarden en normen, en worden ook onderschreven door de medewerkers = congruent.

Er is openheid en ruimte voor tegenspraak, waardering voor eerlijkheid en samenwerking.



# Contact vertrouwenspersoon







## Ik heb persoonlijk last van sociale onveiligheid

Wat kan ik doen?

1

Trek een grens

2

Bespreek het gedrag

3

Praat erover met iemand (collega, vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijkwerk of bedrijfsarts )

4

Leg de situatie vast en zoek hulp

5

Maak een melding



## Mijn collega wordt geconfronteerd met sociale onveiligheid

Wat kan ik doen?

1

Spreek de veroorzaker/collega aan op zijn gedrag

2

Steun de betrokkene/collega

3

Maak het ongewenst gedrag bespreekbaar

4

Maak een melding



## Als leidinggevende wil ik de sociale veiligheid bevorderen

Wat kan ik doen?

1

Stel een norm en maak afspraken

2

Draag de norm uit

3

Geef het goede voorbeeld

4

Grijp in en onderneem actie, vraag eventueel advies aan de vertrouwenspersoon.

5

Bied steun aan de medewerker



# Nog vragen?

---

