

Naar beter begrip van pesteringen op het werk: het pestproces en de rol van de job, het team en de organisatie op basis van kwalitatieve bevindingen bij Vlaamse en Brusselse werknemers.

Elfi Baillien, Inge Neyens, Hans De Witte
De gids op maatschappelijk gebied (2006), nr 2, pp10-20.

Afgelopen jaren werd, zowel in het bedrijfsleven als in wetenschappelijk onderzoek, meer en meer aandacht besteed aan ‘pesterijen op het werk’. Binnen België kende de interesse voor dit onderwerp een ware opmars naar aanleiding van de wet van 11 juni 2002. Een Belgische studie door het FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds (Garcia, Hue, Opdebeeck en Van Looy, 2002) gaf aan dat pesteringen ook bij de Belgische beroepsbevolking een probleem vormt en dat de organisatie zelf hierin dikwijls een belangrijke rol speelt. Als vervolg op deze studie gingen wij in eerste instantie na *welke kenmerken van de ruimere arbeidssituatie (job, team of afdeling, organisatie) de kans op pesteringen op het werk verhogen*. Verder bestudeerden we *hoe het pestproces er precies uit ziet en waar in dit proces de kenmerken van de arbeidssituatie een rol spelen*. Hiertoe namen we 126 interviews af in 19 uiteenlopende Vlaamse en Brusselse organisaties.

1. HET ONDERZOEK

Het onderzoek vond plaats bij 19 verscheiden organisaties met meer dan 100 werknemers. Deze organisaties werden geselecteerd aan de hand van de officiële NACE-codes en representeren de belangrijkste sectoren binnen Vlaanderen en Brussel. Iedere sector werd binnen elke Vlaamse provincie minstens éénmaal vertegenwoordigd. Om zoveel mogelijk gegevens te verzamelen over pesteringen op het werk en de rol van job-, team- en organisatiekenmerken, interviewden we bevoorrechte getuigen (medewerkers die via hun functie regelmatig in contact komen met pesteringen, bv. vertrouwenspersonen of syndicaal afgevaardigden) en organisatiekenners (medewerkers die dankzij hun functie een goed beeld hebben over het reilen en zeilen binnen de organisatie, vb. HRM).

De gegevens van de kwalitatieve studie verzamelden we d.m.v. een halfgestructureerd interview. Eerst gingen we na of de geïnterviewden weet hadden van een feitelijk voorval (= casus) binnen de organisatie. Daarna polsten we of ze die konden linken aan kenmerken van de job van de betrokkenen, het team(afdeling) en de organisatie. Via een checklist met de

belangrijkste factoren uit vorige studies (Baillien, Neyens & De Witte, 2004a), peilden we naar elementen die de geïnterviewden niet spontaan aanhaalden. In totaal ronden we 126 interviews af.

2. WELKE KENMERKEN VAN DE JOB, HET TEAM (DE AFDELING) EN DE ORGANISATIE VERHOGEN DE KANS OP PESTERIJEN: ANALYSE VAN DE RISICOFACTOREN.

Om na te gaan welke aspecten van de job, het team en de brede organisatie pesterijen op het werk aanmoedigen, analyseerden we elk van de 126 interviews via een gestructureerde Word-fiche. De fiche gaf per interview de vermelde risicofactoren weer. Per risicofactor werd ingegeven of deze tijdens het gesprek (1) spontaan aangehaald was of bevraagd was door de interviewer aan de hand van de checklist en (2) vermeld was in de context van een casus of op basis van het persoonlijk aanvoelen van de geïnterviewde dat dit aspect een probleem vormt binnen de organisatie of bij bepaalde beroepsgroepen. We combineerden alle Word-files in een Excel-bestand, waarin ieder werkblad alle interviews binnen één organisatie weergaf. In dit Excel-bestand werd via een zoekfunctie opgezocht welke factoren over alle interviews heen het meest frequent spontaan én casusgerelateerd aan bod kwamen, wat wij in deze studie beschouwen als de *belangrijkste* risicofactoren.

2.1 Risicofactoren op taakniveau

Op het niveau van de job blijken een hoge (gestegen) werkdruk en onduidelijkheid over het takenpakket (vb. gebrek aan een duidelijke functieomschrijving, rolverwarring) de belangrijkste risicofactoren voor pesterijen op het werk. Verder moedigen lage (gedaalde) autonomie, een hoge jobcomplexiteit, weinig doorgroeimogelijkheden, het missen van promoties, onduidelijke en/of subjectieve criteria voor promoties, een hoge jobonzekerheid en stressoren uit de infrastructuur (vb. hoge temperaturen, geluidsoverlast) het zelf stellen van pesterijen aan. Een hoge autonomie in combinatie met een lage jobonzekerheid van de dader, een lage autonomie in combinatie met een hoge jobonzekerheid van het slachtoffer en een gebrek aan sociale controle zorgen er dan weer voor dat de pesterijen voortduren.

2.2 Risicofactoren op niveau van team, afdeling en organisatie

Wat betreft het team- en organisatieniveau werden vooral de brede categorieën ‘leiderschap’ en ‘normen en waarden’ in verband gebracht met pesten. Ook ‘communicatie’, ‘sociaal klimaat’ en ‘hiërarchie’ kregen door de geïnterviewden een belangrijke rol toegekend. Om de lange lijst risicofactoren van deze categorieën te verkorten, groepeerden we hen in drie dimensies:

1. *Het centraal stellen van organisationele versus medewerkergerelateerde noden.* Causale en in stand houdende factoren situeren zich aan de extremen van de dimensie: zowel wanneer men binnen de organisatie énkél rekening houdt met de noden van de onderneming (vb. een prestatiecultuur) als wanneer men énkél tegemoet komt aan de verwachtingen en wensen van de werknemers (vb. een té toegeeflijke chef), kan dit pesten stimuleren en in stand houden. Heel wat gunstiger is een werkomgeving met een goed evenwicht tussen de organisatie en de werknemers (= midden van de dimensie). Risicofactoren die hiervan getuigen (vb. mens- én taakgericht leiderschap) zullen pesten preventief opvangen of kordaat beëindigen.
2. *Een slechte versus te informele werksfeer.* Net als bij de vorige dimensie situeren de causale en in stand houdende risicofactoren zich op de extremen: is de sfeer erg slecht (vb. verdeeldheid) of veel te goed (vb. geen scheiding werk-privé), kan dat pesten op het werk stimuleren. Het midden van de dimensie bevat factoren die pesten preventief tegengaan of beëindigen (vb. samenhang).
3. *Te veel versus te weinig hiërarchie.* Opnieuw situeren de causale en in stand houdende risicofactoren zich aan de extremen (vb. sterke formalisatie of een machtsvacuüm). Beter is een evenwicht tussen beide extremen (bv. soepele hiërarchie, inspraak van het personeel): deze risicofactoren zijn preventief of beëindigend voor pesten op het werk.

3. HET PESTMODEL

Tijdens de interviews kwamen er meer dan 200 casussen aan het licht. Om een beter inzicht te ontwikkelen in het onderliggende pestproces, werden elk van deze casussen schematisch uitgetekend. De resultaten tonen dat pesten volgen uit drie deelprocessen: (1) frustraties en spanningen, (2) persoonlijke conflicten en (3) het mogelijk maken en aanmoedigen van pesten. Deze deelprocessen zullen we telkens uitvoerig illustreren aan de hand van een

voorbeeldcasus¹. Binnen de deelprocessen spelen de gedetecteerde risicofactoren op drie plaatsen een rol. Ook dit wordt uitgelegd aan de hand van de voorbeeldcasussen. Tot slot staan we ook even stil bij het circulaire karakter van pesterijen als zichzelf instandhoudende gedragingen.

3.1 Drie deelprocessen

a. *Pesterijen vloeien voort uit frustraties en spanningen*

Casus

Secretaresse Vera houdt van haar job: ze levert uitstekend werk en heeft een uitstekende relatie met haar leidinggevende, Georges. Stilaan merkt Georges dat Vera sneller en dikwijls ook kwalitatief beter werk levert dan hijzelf. Hij voelt zich meer en meer bedreigd: als man in een hogere functie moet hij toch beter kunnen presteren dan zijn secretaresse? Onbewust begint Georges Vera's goede prestaties tegen te werken. Hij wordt almaar kritischer, verandert voortdurend wat hij van haar verlangt of laat na van duidelijke instructies te geven. Hun aanvankelijk goede verstandhouding buigt helemaal om. Vera begrijpt niet wat er aan de hand is. Ze probeert een gesprek aan te knopen met Georges, wat uitmondt in een flinke woordenwisseling. Vera trekt zich meer en meer terug in zichzelf en raakt gedemotiveerd. Na drie maanden is er nog geen wijziging in de situatie. Vera dient een pestklacht in bij de externe dienst.

Het verhaal van Vera en Georges toont aan hoe dader of slachtoffer worden van pesterijen een gevolg kan zijn van 'spanningen' of 'frustraties'. Hierbij gaat het om 'stressreacties': werknemers ervaren spanningen omwille van belastende arbeidsomstandigheden. Dergelijke spanningen kunnen zich o.a. uiten via spanningsklachten, onvrede, irritatie en zelfs uitputting. Aanvankelijk kunnen Vera en Georges erg goed met elkaar opschieten. Zodra Georges merkt dat Vera ook moeilijkere taken vaak beter afwerkt dan hijzelf zou hebben gedaan, voelt hij zich in het nauw gedreven. Zijn status van leidinggevende gaat voor hem immers samen met hogere capaciteiten, meer kennis en betere prestaties. Deze frustraties vertalen zich geleidelijk in daden die belemmeren dat Vera hem overtreft. Zo geeft hij haar bijvoorbeeld geen duidelijke instructies met betrekking tot bepaalde opdrachten, waardoor het voor Vera nagenoeg onmogelijk wordt om die tot een goed einde te brengen. Georges vertoont onrechtmatig negatief gedrag. Dit wordt onbewust, maar wel systematisch, geuit ten aanzien van zijn ondergeschikte om haar goede prestaties tegen te gaan. Georges wordt met andere woorden een 'pester'.

¹ Om de anonimiteit van de betrokkenen niet in het gedrang te brengen, gebruiken we in de casussen fictieve namen.

Bij Vera situeren de frustraties of spanningen zich op een ander vlak: zij voelt zich slecht door de verandering in de goede verstandhouding met haar baas. Gezien haar aanvankelijk goede relatie met hem, zoekt ze toenadering om dit op te lossen. Georges stelt zich defensief op en het gesprek eindigt in een zware woordenwisseling. Zo verwijt Georges haar bijvoorbeeld dat hij als baas nu eenmaal het recht, zelfs de plicht, heeft om kritisch te zijn ten opzichte van haar werk en haar te wijzen op fouten. Vera laat hierop haar poging om zich actief te verzetten voor wat ze is. Ze raakt gedemotiveerd en haar werk verslechtert. Als ze bijvoorbeeld een boodschap moet doorgeven aan Georges, doet ze dat niet meer even enthousiast als vroeger. Sommige mededelingen blijven wel eens wat langer liggen. Georges gaat ondertussen voort met de negatieve kritiek op haar werk en ze voelt zich meer en meer slachtoffer van pesterijen (zie Figuur 1). Opvallend is ook dat Vera zich niet meteen gepest voelt: de eerste negatieve handelingen van haar baas vat ze veeleer op als een gevolg van een persoonlijk probleem. Pas als haar toenadering mislukt en ook haar passieve ingesteldheid geen oplossing biedt (“Als ik me rustig houd, waait het vanzelf wel over”), beschouwt Vera zich als slachtoffer van pesterijen op het werk.

-- insert Fig 1 --

b. Pesterijen vloeien voort uit persoonlijke conflicten

Casus

Marie, een oudere verpleegster met hoge anciënniteit, heeft problemen met haar nieuwe collega, Leen. Leen komt vers van de schoolbanken en begon net aan haar eerste job als verpleegkundige. Beiden kregen hetzelfde takenpakket en staan hiërarchisch op gelijke voet. De confrontatie tussen Marie en Leen mondt steevast uit in een ellenlange discussie over de verzorgingstechnieken van Marie en deze die Leen leerde tijdens haar studies. Waar Marie meent dat Leen als groentje ver naast haar schoenen wandelt, beschouwt Leen haar collega als een betweter die niet eens wil luisteren naar haar suggesties. Wegens de ziekte van hun supervisor valt de dienst waartoe Marie en Leen behoren tijdelijk onder een andere chef. Die is niet op de hoogte van de problemen tussen de twee verpleegsters. Marie zoekt en vindt steun bij haar andere collega's. Iedereen is ervan overtuigd: de nieuwe collega is geen goede verpleegster. Marie begint informatie achter te houden voor Leen, verstopt haar spullen en doet opzettelijk dingen mislopen. Leen investeert steeds minder in een goede relatie met haar collega's. Ze stapt naar de vertrouwenspersoon en dient klacht in.

Naast frustraties en spanningen blijken ook conflicten een bron voor pesterijen op het werk. Het verschil tussen beide processen ligt in het aantal individuen dat erbij betrokken is. Waar ‘frustraties’ en ‘spanningen’ wijzen naar spanningen die ook enkel kunnen gelden bij individuele werknemers, zijn bij ‘conflicten’ op zijn minst twee medewerkers betrokken. Een voorbeeld hiervan is de casus van Marie en Leen, die vanuit een verschillende mening over de

beste verzorgingsmethoden in conflict treden. Marie werkt al lang in de branche en put haar deskundigheid uit jarenlange ervaring. Leen studeerde nog maar net af. Haar kennis gaat vooral terug op de technieken die zij in haar opleiding leerde. Die stemmen echter niet altijd overeen met Marie's werkwijze, wat een bron van talrijke discussies en een heus conflict vormt. Het conflict raakt maar niet opgelost. Meer zelfs, Marie betreft ook hun collega's bij het dispuut. Aangezien Marie reeds lang gemoedelijk samenwerkt met haar andere collega's, stelt ook de rest van het team Leens capaciteiten in vraag. Haar anciënniteit en de steun van haar collega's maken van Marie de machtigere in het geëscaleerde conflict. Dankzij deze 'informele macht'² (= macht die men put uit kennis en ervaring of de steun van anderen binnen (of buiten) de organisatie) kan Marie zich herhaaldelijk negatief opstellen ten aanzien van Leen. Marie wordt dader van pesterijen. Leen heeft maar weinig macht: ze is een groentje binnen de organisatie en het vakdomein en ze heeft geen steun van haar nieuwe collega's. In het conflict met Marie delft ze het onderspit en belandt in de slachtofferrol (zie Figuur 2).

Interessant is bovendien de wisselwerking tussen een 'conflict' en 'frustraties/spanningen' (Figuur 2). Zo kunnen deze laatste het gevolg zijn van een persoonlijk 'conflict', wat blijkt bij Leen en Marie. Het conflict met nieuwkomer Leen wekt bij Marie heel wat frustraties op. Ze probeert die het hoofd te bieden door actief op zoek te gaan naar steun van haar andere collega's. Ook bij Leen zorgt dit geschil voor frustraties. Zij reageert er echter veeleer passief op: ze stopt geen energie meer in de relatie met haar collega's en komt louter nog voor zichzelf naar het werk. Omgekeerd kunnen de frustraties en spanningen net de oorzaak zijn voor een conflict, als deze spanningen vertaald worden naar een concrete persoon. Dit lijkt zo bij Georges en Vera, waar de frustraties bron zijn van een fikse woordenwisseling en een persoonlijk conflict tussen beiden.

-- insert Fig 2 --

² Te onderscheiden van 'formele macht', die gekoppeld is aan iemands formele positie binnen de organisatie.

c. *Pesterijen volgen uit het direct aanmoedigen of mogelijk maken van het gedrag*

Citaat

“Goh, in die afdeling zijn er al wel veel pestgevallen bekend. Ik zou ze niet eens meer kunnen tellen, laat staan van begin tot eind navertellen. Ik heb ook zo de indruk dat het gepest er vanzelf wegebt doordat ze iemand interessanter vinden. Het gepest begint ook altijd met het uitzoeken van privé-dingen van een bepaalde persoon, waardoor men vervolgens een beetje een karikatuur kan maken van hem of haar. Vervolgens begint men over die dingen te grappen, maar dat wordt steeds erger. Tot het echt ongehoord wordt... En dat zit daar gewoon in die dienst. Die mensen vinden dat precies tof! Dingen vrijgeven van je privé-leven is daar gewoon een must, grappen ermee een gewoonte. En je moet er maar tegen kunnen.”

Niet alle pesterijen komen voort uit spanningen, frustraties of persoonlijke conflicten. Sommige casussen maken immers duidelijk dat de pesterijen een gevolg zijn van het mogelijk maken of zelfs aanmoedigen van het gedrag via specifieke kenmerken van de organisatie, het team of de afdeling. Zo getuigt een syndicale afgevaardigde dat het pestgedrag binnen een bepaalde afdeling een gevolg is van de wijze waarop men er met elkaar omgaat. Doordat het de gewoonte is om privé-zaken van collega's te achterhalen en in het belachelijke te trekken, worden vergaande plagerijen en pesterijen mogelijk gemaakt en zelfs aangemoedigd. Pesten lijkt binnen die afdeling wel een gewoonte. In zo'n omgeving zul je als werknemer gestimuleerd worden om zelf te pesten (zie Figuur 3).

-- insert Fig 3 --

3.2 Plaats van de job-, team- en organisationele risicofactoren binnen het pestproces

De gedetecteerde risicofactoren spelen in eerste instantie een rol in het ontstaan van de drie basisprocessen. Verder hebben ze invloed op de 'coping' of de omgang met frustraties/spanningen en conflicten. Ten slotte beïnvloeden deze kenmerken dat er effectief pestgedrag plaatsvindt in plaats van minder ernstige vormen van negatief sociaal gedrag.

a. *De aspecten vormen de basis voor de drie deelprocessen*

De *jobgerelateerde risicofactoren* die we tijdens deze studie naar boven brachten, vormen vaak de basis voor twee van de drie deelprocessen uit het pestmodel. Zo kunnen zij in de eerste plaats bijdragen tot het ontwikkelen van frustraties en spanningen. Dit zien we ook gebeuren bij Vera en Georges, zoals aangegeven werd in het gesprek met de externe

preventie-adviseur: “Werkdruk speelde zowel voor de chef als voor de medewerker mee. Als je niet veel tijd krijgt om bepaalde opdrachten uit te voeren, zal je nerveuzer zijn. Je zult ook meer fouten maken en gevoeliger zijn voor kritiek. Bij de chef lag ook een serieuze druk op de schouders, van hem worden resultaten verwacht.” Verder kunnen taakgerelateerde risicofactoren ook persoonlijke conflicten stimuleren, wat het geval was bij Marie en Leen. Een syndicale afgevaardigde wijt het geschil tussen beide verpleegsters aan het gebrek aan transparantie ten aanzien van de pas aangeworven Leen: “Het probleem zat hem eigenlijk, of toch naar mijn aanvoelen, in het gebrek aan transparantie in wat er nu precies verwacht werd van die jongedame. Bij haar aanwerving spiegelde men haar dingen voor die niet klopten. Nachtdiensten moesten gedraaid worden, ook minder leuke dingen zoals de was horen tot haar takenpakket. Niemand had haar dat gezegd, tot de oudere dame het deed...”

Ook *team- en organisatiekenmerken* kunnen een basis vormen voor, ditmaal, de drie deelprocessen. Met betrekking tot Marie en Leen werd zo bijvoorbeeld een link gelegd tussen het ontstaan van het conflict en de hiërarchische gelijkheid binnen de afdeling. Doordat geen enkele van de verpleegsters een hogere verantwoordelijkheid droeg, was er niemand die de knoop kon doorhakken in de ellenlange discussies over de beste verzorgingstechnieken. Dit werd nog eens versterkt door de afwezigheid van een diensthoofd. Desbetreffend vertelde de vertrouwenspersoon: “In het geval van de oudere versus de jongere verpleegster denk ik dat ook een soort van machtsvacuüm ermee te maken heeft. Hun dienstoverste is door ziekte tijdelijk weggevallen... hierdoor vallen zij onder een andere chef. Maar die man heeft zoveel aan zijn hoofd dat hij die extra groep waar hij nu óók moet op letten alles maar zelf laat regelen. Maar die verpleegsters staan hiërarchisch gezien ongeveer op gelijke hoogte. Tekort aan hiërarchie dus.” Dat team- en organisatiekenmerken de basis kunnen leggen voor het aanmoedigen van pesterijen, werd geïllustreerd door de syndicale afgevaardigde die de pestcultuur binnen de afdeling in verband bracht met de organisatiegrootte: “Het is hier nogal groot en het is heel gemakkelijk om je als groepje los te trekken van de rest van de organisatie en zelf een eigen cultuurtje te ontwikkelen. In dit geval een echte pestcultuur.”

b. *De aspecten beïnvloeden de omgang met frustraties/spanningen en conflicten*

De aangehaalde casussen toonden aan dat job-, team- en organisatiekenmerken ook van invloed zijn op de wijze waarop de medewerker omgaat met frustraties/spanningen en conflicten. Op *taakniveau* werd Vera's passieve houding in een gesprek met een medewerkster van de sociale dienst in verband gebracht met haar hoge jobonzekerheid: "We zitten in een mindere periode als je naar de economie kijkt. Je moet weten dat dit meisje maar een tijdelijk contract had. Vandaar misschien dat ze zich zo wou bewijzen tegenover haar baas. Daartegenover zal dat er ook wel toe geleid hebben dat ze aanvankelijk niet optrad tegen de baas die deze geniepigge pesteringen begon te stellen om zijn eigen hachje te redden, als man." De impact van *team- en organisationele risicofactoren* op de omgang met frustraties/spanningen en conflicten kwam o.a. aan de oppervlakte in het gesprek met een medewerkster van de sociale dienst in het bedrijf van Vera en Georges: "De vertrouwenspersoon binnen het bedrijf is de directeur en iedereen vraagt zich af in welke mate dat een goede keuze is geweest. Om te beginnen is er al weinig contact met hem. En dan nog, wie zegt dat je niet bij de duivel te biechten gaat. Die afstand is gewoon te groot. Als dat meisje al maar haar hart had kunnen luchten bij iemand in een iets of wat minder geladen positie..."

c. *De aspecten beïnvloeden het effectief dader of slachtoffer worden van pesteringen*

Niet elk negatief gedrag is te omschrijven als heuse pesteringen op het werk. De ernst van het negatieve gedrag dat de werknemer zelf stelt of ondergaat van andere medewerkers, wordt beïnvloed door taak-, team- en organisationele risicofactoren. Zo zal men bijvoorbeeld minder vlug grenzen overschrijden als anderen dit kunnen zien (bijv. in landschapsbureaus). Dit sluit aan bij de vaststellingen met betrekking tot het vervangende diensthoofd bij Marie en Leen. Een afdelingshoofd vertelde hierover: "Wat ik eigenlijk idioot vind als ik er zo op terugkijk: de baas van de twee medewerksters was ziek. Ze stellen tijdelijk een baas aan die om te beginnen al helemaal ergens anders zit. Alsof die kan weten wat er gaande is. Die vrouwen deden dus maar op. Ze hadden op dat moment volgens mij gewoon te veel autonomie. Er was totaal geen controle." Marie kon bovendien rekenen op de steun van haar directe collega's. Dit liet haar toe om zich systematisch negatief te gedragen ten opzichte van de nieuwkomer, zonder dat iemand haar daarin tegenhield.

3.3 Pesteringen houden zichzelf in stand

De ontstane pesten vormen voor het slachtoffer een ernstige sociale stressor die bij hem of haar de hoeveelheid frustraties en spanningen aanzienlijk kan verhogen. Via het telkens opnieuw doorlopen van de verschillende deelprocessen, worden de pesten steeds weer herhaald.

Dikwijls veranderen de pesten de kenmerken van de job, het team of organisatie (bv. transfer naar een andere afdeling). Is deze verandering negatief, dan kunnen er nog meer of ernstigere frustraties/spanningen, conflicten en uiteindelijk ook pesten de kop opsteken. Zo werd Vera na het indienen van de pestklacht overgeplaatst naar een andere afdeling. Daar kreeg ze een andere job, die haar duidelijk minder goed lag. Vera was blij dat ze nu niet meer elke dag geconfronteerd werd met haar ‘pester’, maar was minder gemotiveerd dan in haar vorige job. Een van haar collega’s merkte dit op en verspreidde boosaardige roddels over het voorval tussen Vera en Georges. Vera nam uiteindelijk ontslag.

BESLUIT

Meer dan 200 pestcasussen tonen aan dat pesten ontstaan uit drie deelprocessen. Om te beginnen komen pesten voort uit frustraties en spanningen die men afreageert op een andere medewerker. Zij kunnen ertoe leiden dat men als passieve reactie de gangbare normen begint te schaden, waardoor men zelf het doelwit kan worden van pesten. Een tweede pad naar pesten op het werk loopt via conflicten en een slechte conflicthantering. Is men in het geschil de machtigste partij, zal men sneller zelf gaan pesten. De zwakkere wordt sneller slachtoffer van pesten. Het derde en laatste pad betreft een directe invloed van specifieke factoren binnen de organisatie, het team of de afdeling die pesten mogelijk maken en zelfs aanmoedigen. Hierdoor wordt men als medewerker gemakkelijker dader van pesten op het werk.

De risicofactoren die wij naar boven haalden op het niveau van taak, team/afdeling en organisatie beïnvloeden deze drie processen op drie verschillende plaatsen. In eerste instantie vormen deze factoren de bron voor frustraties, spanningen, conflicten en gedragsaanmoediging. Verder beïnvloeden ze de manier waarop een medewerker omgaat met frustraties, spanningen en conflicten. Tot slot spelen ze een rol in het dader of slachtoffer

worden van dusdanig negatieve gedragingen dat ze voldoen aan de omschrijving van pesten op het werk.

OPMERKINGEN BIJ DE STUDIE

Hoewel pesten op het werk meer en meer aandacht krijgen op de werkvloer en binnen de onderzoekswereld, is er op dit gebied toch nog heel wat werk aan de winkel. De interviewstudie van dit artikel geeft ons een beter beeld in hoe pesten precies kunnen ontstaan en hoe de organisatie zelf daartoe kan bijdragen. In een volgende studie gingen wij, aan de hand van een vragenlijststudie bij het personeel van de organisaties, na welke factoren nu effectief bijdragen tot het slachtoffer worden van pesten. Ook onderzochten we welke risicofactoren hierin effectief de belangrijkste rol spelen. Deze resultaten droegen bij tot de ontwikkeling van een praktijkstool voor de primaire preventie van ongewenst gedrag op het werk (voor informatie: www.respectophetwerk.be).

ABSTRACT

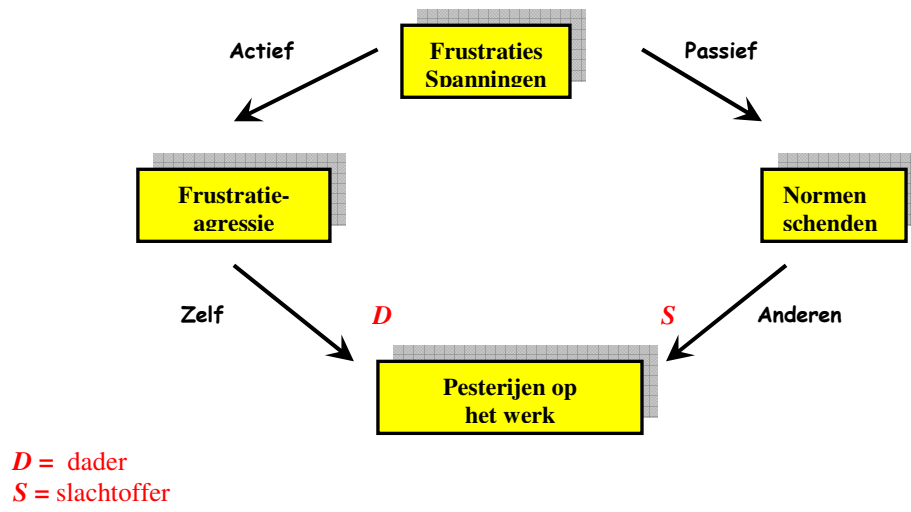
Dit artikel belicht een recent procesmodel voor ‘pesten op het werk’ binnen het Vlaamse en Brusselse bedrijfsleven. Het werd ontwikkeld op basis van een interviewstudie bij 126 medewerkers uit 19 uiteenlopende Vlaamse en Brusselse organisaties. De geïnterviewden hadden vanuit hun functie ervaring met de pestproblematiek in hun bedrijf en konden ons vanuit die invalshoek vertellen over eventuele casussen. Deze casussen liggen aan de basis van het pestmodel. Het model legt enerzijds drie deelprocessen bloot die een rol spelen bij het slachtoffer of dader worden van pesten op het werk: pesten volgen uit (a) frustraties en spanningen, (b) persoonlijke conflicten en (c) het aanmoedigen of mogelijk maken van dit gedrag. Anderzijds geeft het model een plaats aan de risicofactoren op het niveau van taak, team(afdeling) en organisatie: zij (a) vormen de basis van de deelprocessen, (b) beïnvloeden de omgang met deze processen en (c) dragen ertoe bij dat het negatieve gedrag echte pesten worden.

REFERENTIES

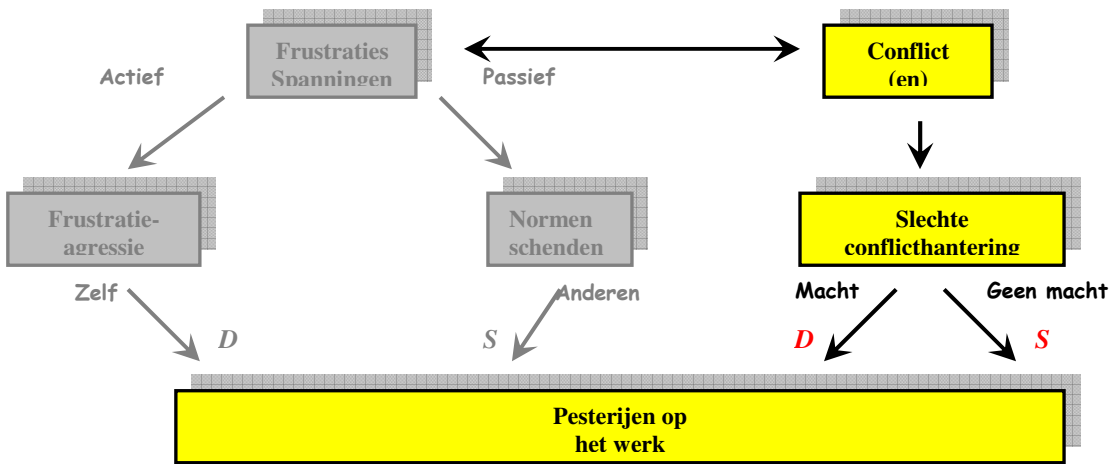
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004a). Literatuurstudie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2004b). Kwalitatieve studie over fysiek geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Invloed van organisatie-, team- en taakkenmerken. Leuven: Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn.
- Garcia, A., Hue, C., Opdebeeck, S., & Van Looy, J. (2002). *Geweld op het werk, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag: eigenschappen en gevolgen voor de mannelijke en vrouwelijke werknemers*. Project gefinancierd op initiatief van het ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Directie van de humanisering van de arbeid, met steun van het Europees Sociaal Fonds.

De auteurs zijn alle drie verbonden aan de Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn, Departement Psychologie – KU Leuven.

Figuur 1. Pesterijen vloeien voort uit frustraties en spanningen

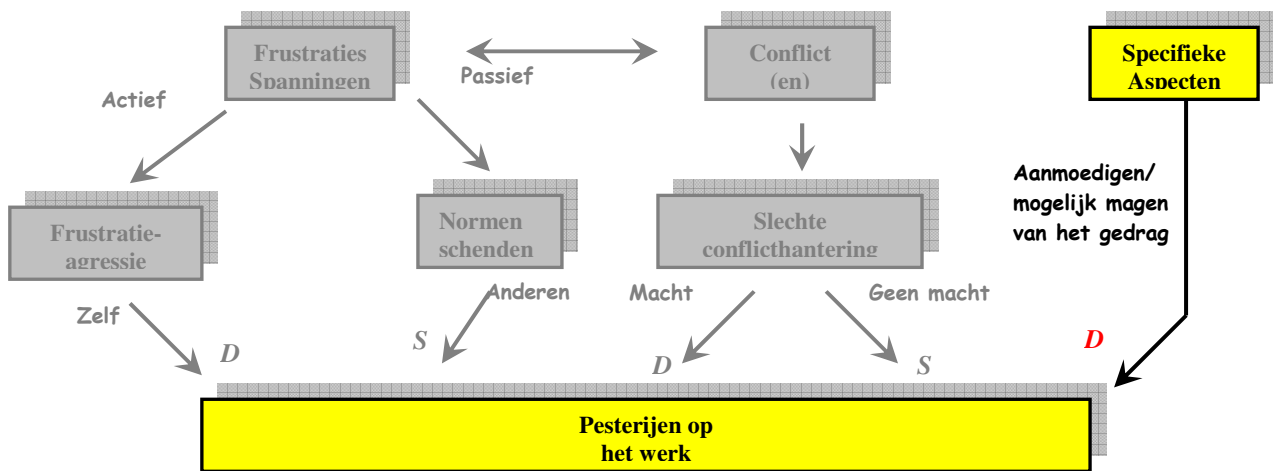


Figuur 2: Pesterijen vloeien voort uit conflicten



D = dader
S = slachtoffer

Figuur 3: Pesterijen vloeien voort uit specifieke aspecten



D = dader
S = slachtoffer