



## COLUMN

Door Cristel van de Ven

# Beschaving is dé remedie tegen pesten op het werk

Opstaan van de lunchtafel wanneer een collega net gaat zitten, ongepaste grappen maken over iemands uiterlijk, mensen – per ongeluk expres – vergeten uit te nodigen voor een teamuitje: het zijn voorbeelden van pestgedrag op de werkvloer. In Nederland wordt een half miljoen mensen gepest op het werk. Elke dag hebben maar liefst zeven miljoen collega's de kans om dat te stoppen, zo meldt het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op een website over duurzame inzetbaarheid.<sup>1</sup>

Afgelopen juni startte het ministerie een grootscheepse campagne om pesten op het werk onder de aandacht te brengen bij werkgevers en werknemers. Pesten kan namelijk ernstige gevolgen hebben, niet alleen voor de gepeste maar ook voor de organisatie en de maatschappij.<sup>2</sup> Iets aan die antipestcampagne werkt echter niet. Wellicht is het dat wat de Amerikanen *'motherhood and apple pie'* noemen: de boodschap om pesten een halt toe te roepen is er eentje waar je gewoonweg niet tegen kunt zijn. Vergelijk het met de Miss World-kandidate met als persoonlijke missie 'bijdragen aan wereldvrede'. Prachtig natuurlijk, maar dan? Toegespit op de pestproblematiek vraag ik me af wat ik – als individu – concreet kan doen om pesten te stoppen. Met die vraag blijf ik telkenmale zitten na het horen van een radiospotje van minister Asscher. Om vervolgens weer over te gaan tot de orde van de dag...

Was pesten maar een individueel in plaats van een sociaal probleem. Dan zou het gemakkelijker oplosbaar zijn. Dan konden we een paar rotzakken aanwijzen die pesten, hen aan een schandpaal nagelen, en klaar was Kees. Maar zo simpel is het niet. Want, enkele 'bedrijfspsychopaten' daargelaten, zijn de meeste pesters niet behept met een ernstige persoonlijkheidsstoornis. Meestal zijn het 'normale' mensen die zich in hun eigen positie bedreigd voelen. En die, bij wijze van afleiding, vaak onbewust, collega's pesten om zichzelf een ietsiepietsie beter te voelen. Een onderzoek van Yoav Vardi en Yoash Wiener (1996) naar wangedrag in organisaties biedt aanknopingspunten voor een succesvolle aanpak van pesten op het werk.<sup>3</sup> Zij onderscheiden drie typen organisatie-wangedrag: O, D en S. Type O-wangedrag richt zich op het onoorbaar versterken van de organisatie bijv. sjoemelen met aanbestedingsprocedures. Bij type D wil iemand daadwerkelijk schade (*destruction*) toebrengen, bijvoorbeeld via sabotage of brandstichting. Pesten valt onder type S-wangedrag. Dit gedrag vertonen mensen om er zelf (*self*) beter van te worden. De organisatiecontext speelt hierbij een belangrijke rol. Normen en waarden, maar ook werkdruk of juist te weinig of saai werk, onduidelijkheid over taken en toekomst, en leidinggevendenden die niet (durven) optreden tegen flauwe grappen of je

reinste discriminatie, werken pestgedrag in de hand. De oplossing ligt in stevig investeren in de sociale cohesie tussen collega's. En banen waarin mensen volop kunnen leren en zich niet vervelen, duidelijke gedragscodes en goede dialogen over 'hoe het hoort' helpen ook. Naast een antipestaanpak op organisatieniveau, is terugdringing van geweld in het publieke domein nodig. Onderzoek van onder andere TNO wijst immers uit dat agressie van bijvoorbeeld cliënten, reizigers of burgers, zijn weerslag heeft op pesten op het werk.

Ontslaan deze onderzoeken mij definitief van mijn eigen verantwoordelijkheid om gehoor te geven aan minister Asschers oproep? Nee, zeker niet. En gelukkig weet ik inmiddels hoe. Op de website van de *New York Times* geeft wetenschapster Christine Porath antwoord op mijn vraag hoe ik een steentje kan bijdragen.<sup>4</sup> Dat antwoord luidt simpelweg: Wees aardig! Poraths betoog is een pleidooi en business case ineen voor meer beschaving op de werkvloer. Uit haar onderzoek blijkt dat beschaafd gedrag, zoals aandachtig luisteren, niet schreeuwen en je hulpvaardig opstellen, leidt tot een gezonder werkklimaat waarin mensen optimaal kunnen presteren en elkaar in hun waarde laten. Kortom: beschaving is de beste remedie tegen pesten op het werk.

We kunnen vandaag al beginnen. Bijvoorbeeld door de 10/5-regel van een Amerikaanse zorgorganisatie over te nemen. Die is als volgt. Wanneer je mensen binnen een straal van tien meter passeert, maak je oogcontact; en binnen een straal van vijf meter, zeg je vriendelijk 'hallo'. Vanwege de fysieke afstand tussen mij en de lezers start ik vanaf deze pagina graag pragmatisch, met de geschreven variant van deze regel: Ik wens u een prettige dag toe. En wilt u mijn wens alstublieft overbrengen aan uw collega's? Zo werken we samen, van onderop, aan een pestvrij Nederland. Dank!

### Over de auteur

Cristel van de Ven is mede-oprichter en -eigenaar van Factor Vijf, bureau voor organisatieontwikkeling. Zij geeft lezingen, doet onderzoek en adviseert organisaties over onderwerpen als inzetbaarheid, dialoog en diversiteit.

### Noten

- 1 Bron: [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl).
- 2 Bron: TNO Wegwijzer Pesten.
- 3 Bron: Y. Vardi & Y. Wiener, 'Misbehavior in Organizations: a motivational framework', *Organization Science* 1996, 7, 2, p. 151-165.
- 4 Bron: 'No Time to Be Nice at Work', blog van 19 juni 2015 op [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).