
Pesten op het werk: na de wet de preventie

De visie van het ABVV

De Wet van 11 juni 2002 betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk is één keer jarig geweest. Uit de eerste, weliswaar schuchtere en niet methodische pogingen tot evaluatie blijkt dat bedrijven die geprobeerd hebben de Wet toe te passen vooral aandacht hebben besteed aan dat deel dat het 'makkelijkst' te realiseren valt, namelijk het aanduiden van een preventieadviseur en, in voorkomend geval, een vertrouwenspersoon. Verder weten we dat de publicatie van de Wet aanleiding heeft gegeven tot het indienen van redelijk wat klachten bij wat we gemakkelijks halve de medische arbeidsinspectie zullen noemen, en in minder mate bij de preventieadviseurs of de vertrouwenspersonen. Er werd zeer weinig naar de rechtbanken gestapt, wat ons inziens een goede zaak is.

Nieuwe cijfers, onder andere van de Europese Stichting voor de verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden, die elders in deze rubriek aan bod komen, bevestigen echter wat iedereen ook had verwacht: het uitvaardigen van een Wet volstaat niet om een dergelijk complex probleem op te lossen.

In de bedrijven moet dus meer de beklemtoon op preventie worden gelegd. De bescherming van werknemers tegen geweld en pesterijen op het werk is immers een onderdeel van het algemeen preventiebeleid in het kader van het bevorderen van het welzijn op het werk. In onderhavig artikel¹ schetsen we de visie van het ABVV op de rol van de preventieadviseur en de vertrouwenspersoon, en proberen we ook de (vrij abstracte) bepalingen in verband met het Globaal Preventieplan te concretiseren. We stellen ons tot doel om de bovenvermelde begrippen 'primaire, secundaire en tertiaire preventie' naar de praktijk te vertalen via een concreet interventieplan en ronden af met een aantal tips voor mogelijke slachtoffers. We hopen dat ze veel preventieve waarde hebben...

Profiel van de preventieadviseur en de vertrouwenspersoon

De praktijk leert ons dat een slachtoffer van pesterijen op het werk *twee soorten van reacties kan vertonen*: hij of zij kan ervoor kiezen om niet te reageren (hopen dat het pesten vanzelf ophoudt, wat meestal niet gebeurt) of kan het bestaan van het pesten bagatelliseren. Hiermee probeert het slachtoffer dan de situatie te 'normaliseren', en neemt de schuld eigenlijk op zich. Hij of zij probeert zich wijs te maken dat niet het pestgedrag zelf, maar wel de reactie erop het probleem is. *Het slachtoffer kan anderzijds ook hulp zoeken*. In de praktijk kunnen daarbij veel hinderpalen opduiken. Om te beginnen zal het slachtoffer waarschijnlijk moeten vaststellen dat velen, soms zelfs vrienden en familieleden, onverschillig staan tegenover de problemen. Daar bovenop komt dan nog dat het slachtoffer misschien schrik zal hebben dat de situatie nog zal verslechteren, bijvoorbeeld omdat de dader zich wreekt op het slachtoffer. Ook de angst voor sancties, zelfs jobverlies, kan maken dat een slachtoffer van pesterijen op het werk zich best tot een preventieadviseur of vertrouwenspersoon richt.

De hulpverlening aan het slachtoffer primeert. De *emotionele opvang via gesprek* is waarschijnlijk de belangrijkste taak van de preventieadviseur of de vertrouwenspersoon. In een eerste gesprek zal de aandacht vooral moeten gaan naar het luisteren naar de klachten en het peilen naar de gevoelens van het slachtoffer en de verwachtingen voor de toekomst, ook ten opzichte van de preventieadviseur of de vertrouwenspersoon. In latere gesprekken kan dit worden uitgediept, en zal ook *informatie* verstrekt worden *over de diverse oplossingen die mogelijk zijn*. De handhaving van de tewerkstelling van het slachtoffer moet daarbij als één van de belangrijkste doelstellingen naar voor worden geschoven. Ook het *geven van ondersteuning* is belangrijk, vooral bij het formuleren van een officiële klacht, volgens één van de modaliteiten die in de Wet of het arbeidsreglement voorzien zijn.

Verder ziet de preventieadviseur of de vertrouwenspersoon erop toe dat het bedrijf de klacht(en) op een ernstige manier aanpakt, en zoekt hij of zij naar een oplossing, zodat er een einde komt aan het probleem zonder dat het slachtoffer nogmaals de dupe wordt. Uiteraard wordt de preventieadviseur

of vertrouwenspersoon ook betrokken bij de evaluatie van de voorgestelde maatregelen en de gekozen aanpak.

Wij menen dat de preventieadviseur of de vertrouwenspersoon geen rol moet spelen als bemiddelaar tussen dader en slachtoffer. Dat neemt niet weg dat zij de dader wel moeten horen.

Ook de verwerking van het verleden van een slachtoffer is ons inziens géén taak voor preventieadviseur of vertrouwenspersoon. Wel kan worden *bemiddeld voor samenwerking met de curatieve sector* (huisarts, psycholoog, ...).

Een goede preventieadviseur of vertrouwenspersoon moet aan drie voorwaarden tegelijkertijd voldoen. *Tegenover het slachtoffer (of de slachtoffers)* moet hij of zij vooral een luisterende en ondersteunende houding aannemen. Aan de gegrondheid van de klacht wordt best niet getwijfeld, een waardeoordeel erover uitspreken is helemaal uit den boze. *Tegenover het bedrijf* moet de preventieadviseur of vertrouwenspersoon vooral diplomatisch optreden. Oplossingen opdringen zal vaak een verkeerd effect hebben, meezoeken naar échte oplossingen, maar vooral naar preventie maatregelen, zal de geloofwaardigheid ten opzichte van de werknemers en de werkgever alleen maar ten goede komen. *Ten opzichte van zichzelf*, tenslotte, moet de preventieadviseur of vertrouwenspersoon vooral openstaan voor de problematiek in zijn geheel en voor daders en slachtoffers in het bijzonder. Dit vereist een persoonlijke betrokkenheid, zonder zich echter met het slachtoffer te identificeren. Zelfkennis, maar ook kennis van waarden en normen die eigen zijn aan de bedrijfscultuur en, aan de opvoeding van zowel dader als slachtoffer zijn primordiaal.

Van theorie naar praktijk: een proeve van interventiemodel

Het model doorloopt een vijftal stappen bij de aanpak van pesten. De stappen verlopen van preventie naar repressie, conform de doelstellingen van de Wet van 11 juni 2002.

Naast het opstellen van een beleid gericht op het voorkomen van pestgedrag moet een bedrijf ook maatregelen treffen tegen pestgedrag dat zich

reeds (of ondanks de genomen preventiemaatregelen) voordoet. Daarvoor is het belangrijk dat pesten wordt *berkend* en *opgemerkt*.

De tweede stap in het model richt zich op het *signaleren* van pesten, de derde stap van het model gaat over de *opvang van de slachtoffers* van pesten. Daarna is de *interventie* aan de orde: hoe tegen ongewenst gedrag op te treden. Tot slot is het van belang om na te gaan of de interventie effect heeft gehad en of de interventie geen nadelige gevolgen heeft gehad voor slachtoffer, dader, afdeling of organisatie. Het toezien hierop valt onder de *nazorg*.

Opstellen van een preventiebeleid

Het maken van een risicoanalyse en het opstellen van een preventiebeleid valt onder de verantwoordelijkheid van de werkgever, uiteraard in overleg met het Comité voor Preventie en Bescherming op het werk, of, bij ontstentenis, de Vakbondsafvaardiging. Bij het opstellen van een dergelijk beleid is het van belang dat de leiding van het bedrijf kennis heeft van de aard en omvang van pesten in de onderneming, de wettelijke verplichtingen en de gevolgen voor het (de) slachtoffer (s) en de organisatie. Met deze kennis kan de leiding na overleg met de werknemersvertegenwoordiging beslissen hoe aan het beleid vorm wordt gegeven en welke middelen hiervoor ter beschikking worden gesteld.

Een beleid omvat *een intentieverklaring, een gedragscode, afspraken voor melding van klachten* omtrent pestgedrag, *taken en verantwoordelijkheden* van de verschillende geledingen binnen de onderneming en, tot slot, *instrumenten en middelen voor implementatie* van het beleid.

Het opstellen van een beleid volstaat echter niet. *Het beleid moet worden uitgedragen naar de werkvloer.* Via de hiërarchische lijn en de vertegenwoordigers van de werknemers moet het beleid worden gecommuniceerd. Het management moet middelen ter beschikking stellen voor voorlichting, onderwijs en inhoudelijke trainingen van leidinggevers, de preventieadviseur en/of de vertrouwenspersoon en (eventueel) de klachtencommissie. *Het beleid moet eveneens worden geïntegreerd in het algemeen preventiebeleid.* Het opzetten van een een-

malige preventiecampagne heeft immers slechts tijdelijke waarde. Om 'blijvend' effect op te leveren moeten de preventiemaatregelen worden geïntegreerd in het bestaande preventiebeleid, zoals wordt opgelegd door het Koninklijk Besluit van 27 maart 1998.

Signalering en opvang

Signaleren van pestgedrag kan meerdere doelstellingen hebben. Als het gaat over het signaleren van pesten om de slachtoffers te helpen, hebben zowel de preventieadviseur of de vertrouwenspersoon, als de leden van het Comité voor Preventie en Bescherming op het werk of de Vakbondsafvaardiging en de leden van de hiërarchische lijn een taak. De opvang van slachtoffers van ongewenst gedrag is bij uitstek de taak van de preventieadviseur of de vertrouwenspersoon. Als het slachtoffer lichamelijke klachten vertoont kan de preventieadviseur of vertrouwenspersoon doorverwijzen naar een arts. Bij ernstige psychische klachten kan doorverwezen worden naar een psycholoog. Bij de opvang hoort ook het bespreken van interventiemogelijkheden. Het slachtoffer beslist of en zo ja welke interventie wenselijk is.

Interventie en nazorg

Interventie en nazorg zijn in de tijd twee afzonderlijke stappen bij de aanpak van pesten. Er zijn echter verschillende interventiemogelijkheden, afhankelijk van de aard van het pestgedrag. Voor wat de organisatie van de nazorg betreft kunnen we immers (en enigszins geschematiseerd) twee vormen van pesten onderscheiden, namelijk enerzijds *tussen twee individuen* (een 1-op-1 situatie) en anderzijds *ongewenst 'groepsgedrag'*. De nazorg moet steeds worden afgestemd op de interventie.

Bij ongewenst groepsgedrag moet de direct leidinggevende, hierin gesteund door een gedragscode, de daders onmiddellijk aanspreken op het ongewenste gedrag. Hij of zij moet duidelijk maken dat dit soort gedrag niet getolereerd wordt.

Soms komt pesten echter al heel lang op een afdeling voor. Er is dan sprake van algehele normverva-

ging. Een leidinggevende moet dan een groepsinterventie organiseren. Tijdens de groepsinterventie worden de heersende normen en waarden op de afdeling en de wenselijkheid daarvan ter discussie gesteld. De groep komt als het ware zelf tot een nieuwe gedragscode.

De nazorg bij ongewenst direct waarneembaar groepsgedrag bestaat er in dat de leidinggevende alert blijft voor signalen van ongewenst gedrag. Telkens als zich iets voordoet moet de leidinggevende het probleem opnieuw aankaarten. Alleen zo kunnen de normen en waarden op de afdeling blijvend veranderd worden.

Bij ongewenste 1-op-1 situaties verdient het aanbeveling om in eerste instantie op informele wijze te zoeken naar een oplossing via een gesprek met de dader.

Deze interventie kan niet in alle situaties plaatsvinden. Het moet gaan om ongewenst gedrag dat nog binnen de perken valt. Het voordeel van deze interventie is dat het een probleem tussen slachtoffer en pleger blijft. Omdat niemand zich ermee bemoeit, lijdt niemand gezichtsverlies. Bovendien wordt de zelfredzaamheid van het slachtoffer vergroot.

Als het pestgedrag niet echt grootschalig is en de dader het bovendien ook niet ontkent, kan bemiddeling een oplossing vormen. Bemiddeling leidt niet tot sancties tegen of gezichtsverlies van de dader. Bij een geslaagde bemiddeling zal de pester inzien dat zijn of haar gedrag als ongewenst ervaren wordt. Er moeten dan afspraken worden gemaakt over de toekomstige omgang.

Het slachtoffer kan er echter ook de voorkeur aan geven een lid van de hiërarchische lijn bemiddelend of corrigerend op te laten treden. Daarbij mag niet uit het oog worden verloren dat een leidinggevende een beoordelende rol heeft naar zowel het slachtoffer als naar de dader. Het inschakelen van de leidinggevende kan daarom sneller leiden tot een win-verlies situatie met de vraag naar wie het gelijk aan zijn kant heeft. Als het slachtoffer gelijk krijgt, blijft de dader misschien wrok tegen het slachtoffer koesteren. Een leidinggevende moet zich hier bij de interventie en tijdens de nazorg bewust van zijn.

De formele klachtenprocedure

Een slachtoffer kan er uiteraard voor kiezen om bij de preventieadviseur of de vertrouwenspersoon een klacht in te dienen. Via het arbeidsreglement zal worden bepaald welke procedure daarvoor moet worden gevolgd, ook voor opvolging van de klacht. Wij stellen de oprichting van een klachtencommissie voor waarvan de samenstelling en de bevoegdheden, evenals de procedure voor behandeling van de klacht nauwkeurig wordt vastgelegd in het arbeidsreglement.

Tijdens de klachtenprocedure wordt diegene die de klacht heeft ingediend gesteund door de preventieadviseur of door de vertrouwenspersoon, zonder dat dit echter afbreuk doet aan de bevoegdheden van de vakbondsafgevaardigde tot wie de klager zich eveneens kan wenden!

De aangeklaagde heeft uiteraard ook recht op steun.

De klachtencommissie brengt op basis van hoorgesprekken een advies uit aan de leiding. Wordt de klacht gegrond verklaard dan kan dit advies een disciplinaire maatregel, overplaatsing of ontslag van de dader inleiden.

Naast nazorg aan slachtoffer en dader is bij een formele klachtenprocedure ook voorlichting aan de afdeling waar het ongewenste gedrag zich heeft afgespeeld erg belangrijk. Deze voorlichting heeft een preventieve werking. Als er veel opschudding in het bedrijf of instelling is geweest naar aanleiding van de procedure, dan moet daarover objectieve informatie verspreid worden. Mocht op advies van de klachtencommissie een dader zijn overgeplaatst, dan moet de leidinggevende van de nieuwe afdeling de dader begeleiden en erop letten dat deze niet opnieuw vervalt in ongewenst gedrag.

Wat als het anders loopt?

In de praktijk kan het wel eens gebeuren dat het probleem wordt 'opgelost' door het slachtoffer uit de onderneming te verwijderen. De simpelste oplossing om dit te 'verantwoorden' is het slachtoffer de schuld te geven: "het is gewoon een moeilijk

mens” of “de culturele verschillen waren toch te groot” of “het is hier nu eenmaal een mannencultuur, als je daar niet tegen kan...”. Het gevaar bestaat dan dat de dader zo voor zijn gedrag wordt beloond. Ook andere werknemers merken dat pesten wordt getolereerd. Steeds meer kan dan het recht van de sterkste gaan gelden.

Een andere mogelijkheid is dat de onderneming of organisatie dit soort zaken het liefst zo snel mogelijk in de doofpot stopt. Van belang is echter dat de organisatie dan toch nog de dader over het ongewenste gedrag aanspreekt om duidelijk te maken dat zijn of haar gedrag niet gepast is en dat herhaling niet langer zal worden getolereerd.

De leiding van het bedrijf zal een en ander moeten uit leggen aan de werknemers. Duidelijk moet zijn dat de zaken niet zo gelopen zijn als dat het hoort, en dat het organisatiebeleid heeft gefaald.

Tien tips voor (potentiële) slachtoffers

Om je tegen pesterijen op het werk te kunnen wapenen, moet je in eerste instantie de symptomen ervan kunnen opsporen. Daarnaast moet je proberen om zo duidelijk mogelijke bewijzen te verzamelen.

Tip 1: Elk spoor, elke aanwijzing bijhouden, beledigingen noteren (formulering, datum, uur), fotokopieën maken van al wat op een bepaald moment een bewijs voor je verdediging kan vormen.

In geval van agressie kan het gebeuren dat collega's hun ogen sluiten, zeker in bedrijven met weinig solidariteit of goed uitgebouwde syndicale structuren. Men durft de nek niet uit te steken uit vrees voor vergelding door de dader(s) of zelfs van de directie. Getuigenissen (al is er maar één) kunnen de geloofwaardigheid van de klachten van een slachtoffer alleen maar versterken.

Tip 2: Spoor getuigen op, spreek met andere slachtoffers.

Slachtoffers van pesterijen moeten inzien dat de strijd tegen de daders zeer moeilijk is, aangezien dezen hun slachtoffer juist willen destabiliseren. Om de daaruit voortvloeiende stress te verminde-

ren, wordt een rustperiode dikwijls als de ideale oplossing beschouwd. Hierdoor kan het slachtoffer nadenken over de situatie en psychisch nieuwe krachten opdoen. Dikwijls kan ook een therapie nuttig zijn om de gedestabiliseerde werknemer te helpen zijn evenwicht terug te vinden.

We mogen hierbij niet vergeten dat de belager zijn slachtoffer zal provoceren; hij wil hem/haar ertoe brengen fouten te begaan. Het slachtoffer kan in sommige gevallen geneigd zijn zich aan dit perverse spel van de dader te onderwerpen of het meespelen en zelf agressief worden.

Slachtoffers van pesterijen op het werk moeten het hoofd koel houden en zich niet laten meeslepen door de pesterijen. Agressie beantwoorden met agressie (ook niet-verbaal) zorgt er enkel voor dat je (ongewild) het spel van de dader meespeelt. Hij of zij kan dan beweren zelf het slachtoffer te zijn.

Tip 3: Maak aan de pestkop duidelijk dat hij of zij te ver gaat, zorg dat anderen op de hoogte zijn, maar verval niet in de fout de dader zelf te achtervolgen.

Op een werknemer die het slachtoffer is van pesterijen is mag niets aan te merken vallen. Zijn achtervolger zal immers proberen te bewijzen dat zijn slachtoffer professionele fouten begaat. Dat kan het geval zijn als hij (de dader) hiërarchisch boven het slachtoffer staat, of ook nog omdat het slachtoffer zich door de andere collega's bespied voelt.

Tip 4: Verifieer de ontvangen richtlijnen. Als ze niet duidelijk zijn, vraag dan uitleg, het liefst schriftelijk. Is deze uitleg nog niet duidelijk, vraag dan een onderhoud, zo nodig per aangetekende brief. Houd die briefwisseling bij als bewijs.

Het slachtoffer moet ook wantrouwig blijven om niet in moeilijkheden te geraken.

Tip 5: Doe je laden en kasten op slot, laat je werkagenda en je belangrijke dossiers niet rondslingeren, ze zouden gekopieerd kunnen worden.

Het slachtoffer van pesterijen moet de instructies letterlijk opvolgen.

Tip 6: Vraag dat de instructies schriftelijk verduidelijkt worden, respecteer scrupuleus de instructies en de regels, negeer bedekte toespingen in de woorden van de dader.

Een werknemer die in zijn onderneming op begrip en luisterbereid kan rekenen, zal gemakkelijker het pestgedrag waarvan hij of zij het slachtoffer is kunnen doorbreken, en dit in alle fases ervan.

Als er een structuur is om het slachtoffer op te vangen en naar hem te luisteren, dan kan de werknemer zich tot die structuur wenden. Als er in de onderneming al een dergelijke structuur bestaat, dan zal dit dikwijls volstaan om pesterijen te voorkomen.

Tip 7: Neem contact op met de preventieadviseur of de vertrouwenspersoon. Als bemiddelaar kan hij of zij de werknemers en de hiërarchie bewust maken van de psychische en fysieke gevolgen van het pestgedrag en van de weerslag ervan op de arbeidsorganisatie.

Soms kan rust nodig zijn om te voorkomen dat een reactiefase ontaardt in een uitputtingsfase en je domme dingen gaat doen.

Tip 8: Neem contact op met je arbeidsgeneesheer die je een rustperiode en medische begeleiding voor kan stellen. Dankzij zo'n rustperiode kun je de zaak overdenken, je batterijen psychisch heropladen en ook, via gesprekken met deskundigen, inzicht verwerven in de intimidatie om zo je zelfvertrouwen te herwinnen.

De arbeidsgeneesheer is gebonden door het medisch geheim, maar is daarom niet altijd bestand tegen druk van de directie. Soms kan de arbeidsge-

neesheer besluiten dat de werknemer ongeschikt is en dus ontslagen moet worden.

Tip 9: Indien je misbruik vaststelt vanwege een arbeidsgeneesheer die voor een Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk actief is, contacteer dan een werknemersvertegenwoordiger in het Paritair Adviescomité van die dienst of neem contact op met je vakbondsecretaris

Vaak gebeurt het dat een werknemer die slachtoffer is van pesterijen pas in allerlaatste instantie zijn vakbondsafgevaardigden inschakelt. Met andere woorden op het ogenblik waarop hij/zij ontslag wil nemen of met ontslag bedreigd wordt.

Op dat moment wordt het conflict openbaar en is bemiddeling niet meer mogelijk.

Tip 10: Spreek van bij het begin van het conflict een vakbondsafgevaardigde aan in wie je vertrouwen hebt. Vraag hem natuurlijk de grootst mogelijke discretie, maar dan weet je al dat je niet meer alleen staat.

François Philips
Dienst Ondernemingen ABVV

Noot

1. Dit artikel is een redactionele bewerking van een aantal hoofdstukjes uit de ABVV-brochure "Pesten op het werk, een syndicaal antwoord". De bronvermeldingen die in de brochure zijn opgenomen, worden hier niet herhaald. Wie meer wil lezen kan de brochure gratis downloaden van de website www.abvv.be.